سلسلة

الإدارة في أسبوع

(١)

الإدارة
الأصول والنظريات

إيهاب صبيح محمد زريق

ماجستير في إدارة الأعمال

طبعة مزيدة ومنقحة

الإهداء

إلى

أخي أحمد

متمنيا له دوام التوفيق

مقدمة

إن الإدارة هي "العملية الاجتماعية التي تترتب عليها المسئولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة. وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات من أجل مراقبة أداء العمل وتقدمه بالنسبة إلى تلك الخطط، وتوجيه الموظفين ودمجهم وحثهم والإشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطة بهم[1]".

وفي مقال للدكتور زاهي حواس بعنوان "كيف بنى عشرون ألفا من المصريين هرم خوفو؟"، قال: ... لم يثبت الكشف عن مقابر العمال بناة الأهرام أن المصريين هم بناة الأهرام فقط، بل أثبتت الحفائر أيضا وجود نظام إداري محكم لتنفيذ هذا العمل الجبار. فقد قامت بعثة جامعة شيكاغو برئاسة "مارك لينر" بالكشف عن منطقة الإدارة الخاصة بالعمال والتي كانت تتبع "رئيس كل أعمال الملك"، وهو أهم منصب في مصر القديمة بعد الملك، فهو المسئول عن بناء الهرم وهو الذي يقدم للملك تقارير يومية عن سير العمل في بناء الهرم... ونحن نعتقد أن نظام الإدارة والإشراف على العمال في نظري يشكل أهمية قصوى، لأن لنا أن نتصور كيف استطاع المصري القديم تنظيم عملية حضور العمال من صعيد ودلتا مصر وتسكينهم بمنطقة الهرم والإشراف على سكنهم وأكلهم وشربهم وأيضا تنظيم قيامهم صباحا مع شروق الشمس وعودتهم في الغروب، والإشراف على العمال الذين يقطعون الأحجار، وآخرون ينقلونها، وتنظيم الإشراف على جوانب الهرم، حيث كان يوجد مشرف لكل جانب من جوانبه وعدد عمال مسئول عنهم، وهذه هي في رأيي هي المعجزة الحقيقية .. "معجزة إدارة بناة الأهرام[2]".

---

[1] - قاموس الإدارة لنبيه غطاس.

[2] - جريدة الأهرام المصرية، السنة ١٢٥، العدد ٤١٥٥٠ ، وتاريخ ٩ سبتمبر ٢٠٠٠م.

إذن، مفهومَ الإدارة قديمٌ قِدم الجنس البشري نفسه. بل من الممكن القـول أن الإدارة عصب الحياة منذ قديم الزمان. ومفهوم "الأسرة" ذاته يتطلب أن تكون الحياة منظمة، وموارد الطعام مقسمة بطريقة تزيد الانتفاع منها إلى الحد الأقصى، واتخاذ الخطوات المناسبة لتأمين سلامة الأسرة... كل ذلك من مقومات الإدارة الناجحـة. كما يظهر التاريخ المدوَّن تطبيق الحضارات القديمة لبعض أساليب الإدارة الشائعة، ويرجع ذلك إلى ٥٠٠٠ آلاف سنة قبل الميلاد حينما استخدم الـسامريون القـدماء السجلات المدونة في الأعمال الحكومية، وبنى المصريون القـدماء الأهـرام قبـل حوالي ٧٠٠٠ سنة كما تقدم أعلاه. ومن الطبيعي، افتـراض أن جميـع وظـائف الإدارة الحديثة، ونقصد التخطيط والتنظيم، والتوجيه، واختيار الموظفين، والرقابة، قد قامت بدور كبيرً ومتناسق في بناء هذه الآثار الخالدة.

يقول البروفيسور بيتر دراكر، رائد الإدارة الحديثة[٣]:

"إن الإدارة عامل حاسم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي. وقد اتضح بجلاء أن فكرة العالم الاقتصادية التقليدية عن التنميـة باعتبارهـا وظيفـة لحفـظ المدخرات، واستثمار رأس المال فكرة لا تفي بالمراد. وفي الواقـع، لا تنـتج المدخرات، واستثمار رأس المال، الإدارة والتنمية الاقتـصادية. بـل علـى النقيض تماماً، تنتج الإدارة التنمية الاقتصادية والتطور الاجتماعي علاوة على المدخرات واستثمار رأس المال".

وسلسلة "الإدارة في أسبوع" سلسلة سهلة الأسلوب، بسيطة العرض، تغطي كافة جوانب الإدارة وتقدم للقارئ الأكاديمي المتخصص والقارئ المثقـف أحـدث الأساليب والنظريات والقضايا الهامة في الإدارة من خلال أجزائها الأربعة.

نتناول في الكتاب الأول مفهوم الإدارة ومهام الإدارة والمسئوليات وتطـور الفكر الإداري عبر التاريخ وصولا إلى نظرية الإدارة بالأهداف. ثم نناقش بعـض القضايا الإجتماعية والأخلاقية في الإدارة ووجهة نظر الجمهور والمجتمع لرجـال

---

[٣]– أنظر أيضا الجزء الأول، الفصل الأول.

الأعمال وأصحاب المؤسسات التجارية والصناعية الكبرى. وقد أضفنا في هذه الطبعة فصلين أحدهما عن الإدارة والسلوك التنظيمي والآخر عن الإدارة والإبداع.

ويتضمن الكتاب الثاني وظائف الإدارة الأساسية على الترتيب وبشكل مفصل:

١. التخطيط
٢. التنظيم
٣. اختيار الموظفين
٤. التوجيه والقيادة
٥. الرقابة

أما الكتاب الثالث فيشتمل على أساليب عملية إتخاذ القرارات السليمة، ونظم المعلومات، وإدارة العمليات والإنتاج، وأخيرا على فصل كامل عن دور الإتصالات الفعالة في نجاح الإدارة.

ونناقش في الكتاب الرابع أساليب تحفيز الموظفين والتطوير الإداري ثم العلاقات الصناعية ودور نقابات العمال في الصناعة ودور مدير شئون الموظفين، ودور رؤساء العمال في الصناعة وأهمية الديمقراطية الصناعية وأخيرا أساليب إدارة الخلافات والمنازعات. وقد أضفنا في هذه الطبعة الثانية ملخصا لمصطلحات الإدارة والعمال باللغتين العربية والإنجليزية.

نأمل أن تحقق هذه السلسلة الأهداف المرجوة منها وأن تفتح أفاقا جديدة وأفكارا حديثة لكافة المهتمين والعاملين في مجال الإدارة. والله من وراء القصد،،،،،،

إيهاب زريق

الفصل الأول

مفهوم الإدارة

لا تعتبر الإدارة عنصراً جوهرياً من عناصر المجتمع المنظم فحسب، بل جزءاً مكملاً للحياة أيضاً. لكن ما هي الإدارة؟ ما هو تعريفها؟ كيف نفرّق بين الإدارة الجيدة والإدارة السيئة؟ وما أهمية إدارة الموارد؟ لقد ألقى رئيس الولايات المتحدة الأمريكية السابق جون كيندي John F. Kennedy الضوء على أهمية الإدارة حين قال:

"إن دورَ الإدارة في مجتمعنا دورٌ حاسمٌ لتقدم الإنسان، فهي تفيد في تحديد معظم احتياجات عصرنا، وتحسين مستويات المعيشة لكل الشعوب من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية".

ولكن، لسوء الحظ، يُستخف دائما بدور الإدارة، ودائماً ما يتم التركيز على المبتكرات التكنولوجية، مستوى الإنتاج، استثمار رأس المال والعناصر المادية الأخرى باعتبارها عوامل مساهمة في النمو الاقتصادي أكثر من المهارات الإدارية للمديرين ولا سيما على مستوى الإدارة العليا. وقد عبَّر عن ذلك البروفيسور بيتر دراكر Peter Drucker حين قال:

"إن الإدارة عامل حاسم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي. وقد اتضح بجلاء أن فكرة العالم الاقتصادية التقليدية عن التنمية باعتبارها وظيفة لحفظ المدخرات، واستثمار رأس المال فكرة لا تفي بالمراد. وفي الواقع، لا تنتج المدخرات، واستثمار رأس المال، الإدارة والتنمية الاقتصادية. بل على النقيض تماماً، تنتج الإدارة التنمية الاقتصادية والتطور الاجتماعي علاوة على المدخرات واستثمار رأس المال".

ولاقت دائرة الإدارة الفعالة حالياً مزيداً من الاهتمام. وغدت المؤسسات الإدارية وأقسامها المختلفة أكثر تعقيداً من ذي قبل. وفى المجتمع النشط، كمجتمعنا اليوم، ينبغي على الإدارة توقع التغييرات الدائمة والتحولات المستمرة وتأثيرها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

كيف نعرّف الإدارة تعريفاً يجمل كافة أنشطتها؟ في واقع الأمر، وضع علماء الإدارة تعريفات مستقلة للإدارة، كلٌ على منواله. عرّف البروفيسور كريتنر Kreitner ، مثلا، الإدارة على النحو التالي:

"تعتبر الإدارة عملية حلّ مشكلة تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عن طريق الاستخدام الفعال للموارد النادرة في بيئة دائمة التغير".

وهذا التعريف، رغم شموليته، يتحتم تعديله ليشمل الأهداف التي تم تحقيقها من خلال تضافر جهود الآخرين. ويمكن فصل بعض العناصر المكملة للتعريف أعلاه وتحليلها كما يلي:

أ. عملية حلّ المشاكل

تعتبر عملية اتخاذ القرار وحلّ المشكلات إحدى أهم وظائف المدير. ومن المشكلات الكبرى التي يتحتم على الإدارة المركزية مواجهتها بصفة مستمرة الاتجاهات الاقتصادية غير القابلة للتنبؤ، والأنظمة الحكومية المتغيرة، ونقص الموارد، والمنافسة الحادة من أجل الحصول على هذه الموارد، ومتطلبات الموظفين، والمشكلات الفنية والتغييرات التكنولوجية ... الخ. وهناك مشكلات روتينية نسبياً، ومن الممكن إيجاد حلول لها مثل قدرتنا على تغيير الأساليب أو المعدات المستخدمة في عملية الإنتاج إذا اقتضت الحاجة.

ب. الأهداف التنظيمية

تقوم كافة المؤسسات الإدارية على أسس تحقيق مهام معينة وأهداف محددة يتعين عليها تحقيقها. وتعتبر الأهداف ذات طبيعة أكثر تحديداً. على سبيل المثال، تتمثل

مهمة كلية ما، في إنتاج خريجين مؤهلين أكاديمياً، فيما قد يتمثل هدفها في زيادة عدد الطلاب الجدد المقبولين بمعدل ٢٠% في غضون عامين. وتُوجه الأهداف التنظيمية نحو تحقيق الربح أساساً، ويلزم على الإدارة تخطيط أنشطتها وفقا لذلك. بالإضافة إلى ذلك، تقع على الإدارة مسئولية دمج الأهداف الشخصية لموظفيها ضمن الأهداف التنظيمية، والتي ربما تعد أكثر المسئوليات والمشاركات تحدياً في عملية اتخاذ القرار.

ج . الكفاءة والفعالية

يمكن تعريف الكفاءة على أنها أسلوب عمليات يفضي إلى بلوغ الأهداف بطريقة أقرب إلى الكمال لكي يتم الاستفادة من موارد العصر المتوفرة، الموظفين الأكفاء ورأس المال استفادة كاملة دون تبديد. ومن ثم، بمقدور الإدارة الناجحة ابتكار الوسائل الفعالة ليس لبلوغ الأهداف فقط وإنما الفعالة أيضاً في الاستفادة القصوى من الموارد.

د. الموارد النادرة

تعتبر الموارد البشرية، رأس المال والمواد الخام موارد مقيدة، محدودة ونادرة ناهيك عن المنافسة الشديدة من أجل الحصول عليها. وتعتبر الإدارة أساساً عملية "وصاية" على هذه الموارد، ومن ثم يتوجب عليها بذل قصارى الجهود الواعية للاستفادة القصوى من هذه الموارد.

هـ. البيئة دائمة التغيير

حدثت تغييرات وتحولات هائلة وسريعة فى كافة المجالات في غضون الخمسين سنة الماضية. وقد غيّر ابتكار الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الطريقة التي تُعالج ةتقدم بها المعلومات لأغراض اتخاذ القرارات. وتغيَّرت المعايير الاجتماعية وأساليب الحياة وكثيرٌ من القوانين لحماية المستهلك فيما غدت الشركات أكثر تعقيداً. لذا، على الإدارة الاستعداد التام لمواجهة هذه التحولات واستنباط الأساليب الأكثر فعالية لمواجهة هذه التحديات الجديدة.

مَنْ هم المديرون؟

إنَّ وظيفة المدير وظيفة هامة لنجاح أية مؤسسة. وكلما كانت المؤسسة ذات هيكل تنظيمي معقد، كانت مهمة المدير بالغة الصعوبة. وتتمثل وظيفة المدير في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية. وبما أنه يتعذر استخدام الموارد المادية من معدات، رأسمال، منشآت ومعلومات ... الخ إلا بواسطة الإنسان نفسه، فإن الموارد البشرية تعتبر الموجودات الأكثر قيمة لأية مؤسسة. وعلى ذلك، يتطلب فن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية مهارة عالية من المدير. وهذا الفن عام في جوهره، ولا يُستخدم في المشاريع التجارية أو الصناعية المشتركة فحسب، وإنما أيضاً في المؤسسات الأخرى كالمدارس، والفنادق، والمستشفيات، ومحلات البيع بالتجزئة أو بالجملة. وهناك خصائص عامة وسمات مشتركة قابلة التطبيق على جميع المديرين. ومثال ذلك، لا يتطلب من مدير شئون الموظفين امتلاك مهارة فنية أو مهارة تحليلية بقدر امتلاكه لمهارة المعاملات الإنسانية ومهارات الاتصالات.

ومن المهارات الأساسية ما يلي:

١. المهارات الفنية

تشمل المهارات الفنية أساساً المعرفة والدراية، المناهج، الأساليب والقدرة على استخدام هذه الأساليب في أداء وظيفة ما. ومثال ذلك، يتمتع المهندسون، والمحاسبون، ومبرمجو الكمبيوتر وغيرهم بمهارات فنية في مجال عملهم من خلال التعليم والتدريب. وتعتبر هذه معرفة متخصصة وخبرة تُستخدم لحلّ المشاكل وأداء الأنشطة اليومية. وهذه المهارة ضرورية للغاية على مستوى الإدارة الدنيا، ومرغوبة على مستويات الإدارة الوسطى، ولا غنى عنها على مستوى الإدارة العليا لفهم بعض المشكلات الفنية التي قد تطرأ على العمل من حين لآخر.

٢ . مهارات المعاملات الإنسانية

نقصد بها القدرة على العمل مع الآخرين في جو تسوده المودة والمحبة. وتستلزم التحلي بالصبر، والثقة، والصدق في العلاقات بين الموظفين. وينبغي على المديرين خلق بيئة يعمل فيها الموظفون سوياً كفريق واحد وتسودها الشعور بالانتماء والإخلاص والتفاني في العمل. وتساعد هذه المهارة المدير في التفاعل الحقيقي مع الآخرين تفاعلاً يؤدى بصدق إلى رفع الروح المعنوية لهم ويؤدي حتماً إلى إحراز النجاح التنظيمي.

٣ . المهارات التحليلية

يعتبر اتخاذ القرار الصائب والفعال أهم وظائف الإدارة. والقرار الخاطئ لكن الحاسم (في الوقت ذاته) قد يصنع الفرق بين النجاح والفشل. ويعتمد اتخاذ القرار الصائب بصفة أساسية على التحليل الصحيح للمشكلة والوضع. لذا، على المدير الناجح اكتساب المهارات التحليلية بما في ذلك القدرة على تحليل المشاكل بطريقة منطقية وموضوعية، وعليه استخدام المناهج العلمية للوصول إلى الحلول المناسبة والمثلى.

٤ . المهارات الإدراكية

نقصد بها القدرة على دراسة المؤسسة باعتبارها كيانا واحدا ونظاما يتألف من أقسام متعددة وأنظمة فرعية تدمج في وحدة مستقلة. وتعتمد المهارات الإدراكية عادة على عملية التفكير المنظم التي تبحث في فهم المهام المختلفة لمؤسسة ما، وعلاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية، واستغلال الفرص المتاحة وإدراك التحديات. وتعتبر هذه مهارة حاسمة للغاية وضرورية لنجاح عمليات الإدارة العليا. ويتحتم على الإدارة العليا بلورة الأهداف، السياسات والإستراتيجيات، ويجب عليها إدراك مدى مشاركة كل قسم من أقسام المؤسسة في تحقيق الأهداف الرئيسية، والعلاقة المتبادلة مع الأقسام الأخرى.

المستويات الإدارية

هناك ثلاثة مستويات أساسية للإدارة في التسلسل الهرمي لسلطة مؤسسة ما. وهذه المستويات هي كالتالي:

١. *الإدارة العليا*

يضم مستوى الإدارة العليا الإداريين المسئولين عن تسيير أمور المؤسسة مثل مدير مجلس الإدارة، مدير العمليات، نائب رئيس مجلس الإدارة، نواب رئيس مجلس الإدارة عن الإدارات والأقسام المختلفة. ويتولى هؤلاء المديرين أساسا تسيير الأمور التنظيمية مثل وضع السياسات، والتخطيط طويل الأجل، ووضع الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات التنظيمية. يقول البروفيسور ب بولْ B. . Yuill :

"تتمثل مهمة الإدارة العليا في مراقبة، ترجمة، واستثمار أو مواجهة التأثيرات الخارجية عندالضرورة عن طريق اتخاذ القرارات ووضع الخطط المناسبة، وكذلك إدخال التعديلات المناسبة في السلطة الوظيفية، والهيكل التنظيمي للمؤسسة. وعلى الإدارة العليا حماية التكامل الهيكلي للمؤسسة لتتمكن من البقاء في المنافسة لمصلحة العاملين بها، المساهمين، الممولين، المستهلكين ومصلحة النظام الاجتماعي والاقتصادي في المجال الذي تزاول فيه أنشطتها".

٢. *الإدارة الوسطى*

بوجه عام، تتألف الإدارة الوسطى من رؤساء الإدارات والقطاعات مثل مدير المشروع، مدير الإنتاج، مدير التسويق ومدير شئون الموظفين ... الخ. ويتولى هؤلاء المديرين ترجمة السياسات والتعليمات الموضوعة من قبل الإدارة العليا إلى خطط وإرشادات محددة للعمل بمقتضاها. وتقع على عاتقهم مسئولية تنسيق أعمال إداراتهم بغية تحقيق الأهداف المنشودة؛ ونقصد هنا الأهداف قصيرة الأجل والنتائج المحددة المنوطة بهم. ويمضي هؤلاء المديرين معظم أوقاتهم في التخطيط العملياتي، معالجة المعلومات والإشراف اليومي على أنشطة قطاعاتهم.

٣. *الإدارة الإشرافية على المستوى الأول*

تتألف الإدارة على هذا المستوى من المشرفين، المراقبين، رؤساء العمال والملاحظين. ويختص هؤلاء بميكنة العمل. وتقع على كاهلهم مسئولية تنسيق العمل مع العمال. وينبغي عليهم التمتع بمهارات فنية كي يتمكنوا من مساعدة مرؤوسيهم عند الحاجة. ويتعين عليهم القيام بتخطيط العمليات اليومية، وتحديد الواجبات للأفراد، والإشراف على أعمالهم، وتقييم أدائهم، ومن ثم يُشكلون حلقة الوصل بين العمال والإدارة على المستوى المتوسط.

وقد بحث البروفيسور هنري منتزبيرج Henry Mentzberg مهام مديري الإدارات، وصنَّف هذه المهام إلى ثلاثة مجالات، وهي العلاقات بين الموظفين، ومعالجة المعلومات وإبلاغها إلى العاملين، واتخاذ القرارات السليمة. وقسَّم كل مجال من هذه المجالات إلى مهام متعددة أيضا. وهذه المهام هي كالتالي:

أ. *العلاقات بين الموظفين*

١. *مهمة المدير باعتباره رئيسا*

يعمل المديرون كرؤساء صوريين يؤدون واجبات اجتماعية أو قانونية عن المؤسسة. وتتضمن هذه الواجبات تحية الزوار، والتوقيع على الوثائق القانونية، واصطحاب كبار العملاء إلى الغداء أو العشاء، وحضور مناسبات الزواج لدى المرؤوسين أو التحدث في الحفلات الرسمية أو المناسبات الاجتماعية.

٢. *مهمة القيادة للمدير*

ينبغي على المدير القيام بحثّ مرؤوسيه على إنجاز الأعمال المناطة بشكل أفضل باعتباره مسئولاً عنها. ولابد وأن يكون المدير – في نظر المرؤوسين – مثالاً يُحتذي به لكي ينفذوا تعليماته وإرشاداته باحترام وإخلاص.

٣. مهمة المدير باعتباره ضابط اتصال

بالإضافة إلى اتصالاتهم الدائمة بمرؤوسيهم ونظرائهم، يجب على المديرين المحافظة على شبكة الاتصالات الخارجية لتقييم بيئة المنافسة الخارجية، والتحولات الاجتماعية أو التعديلات في القوانين والأنظمة الحكومية. وبالإمكان تحقيق ذلك عن طريق حضور الاجتماعات، والمؤتمرات المهنية، وإجراء المكالمات الهاتفية الشخصية.

ب. معالجة المعلومات

١. مهمة المدير باعتباره مراقباً

يقوم المديرون بمراقبة البيئة المحيطة بهم بصفة مستمرة وجمع ودراسة المعلومات الخاصة بمؤسساتهم والبيئة الخارجية التي تؤثر عليها. ويتم عمل ذلك عن طريق الإطلاع على التقارير والدوريات وكذلك من خلال الاتصالات والعلاقات الشخصية.

٢. مهمة المدير باعتبار ناشراً للمعلومات

ينقل المديرون المعلومات الخاصة بالتعديلات في السياسات أو الأمور الأخرى إلى مرؤوسيهم ونظرائهم والأعضاء الآخرين في المؤسسة. ويتم ذلك عن طريق تحرير المذكرات أو إجراء المكالمات الهاتفية أو المقابلات الشخصية.

٣. مهمة المدير باعتباره متحدثاً رسمياً

يجب أن يتحلى المدير باللباقة والقدرة على التحدث باسم المؤسسة في المناسبات العامة أو الإجتماعات الرسمية.

ج. اتخاذ القرار

١ . مهمة المدير باعتباره مقاولاً

يبحث المديرون دائماً عن الأفكار الجديدة من أجل تحسين منتجات مؤسساتهم أو زيادتها. فيشرعون في إعداد دراسات الجدوى، وتجهيز رأس المال اللازم لإنتاج المنتجات الجديدة إذا لزم الأمر علاوة على دعوة الموظفين إلى تقـديم اقتراحاتهم بشأن أفضل الطرق لتطوير المؤسسة من خلال إنـشاء صـندوق للاقتراحات، وعقد الاجتماعات الاستراتيجية مع مديري المشاريع ومـوظفي قسم الأبحاث والتطوير.

٢ . مهمة المدير باعتباره موزعاً للموارد

يقوم المديرون بتوزيع حصص الميزانية على أنشطة المؤسسة المختلفـة، وتعيين الموظفين الأكفاء في الوظائف المناسبة، وتقسيم أوقاتهم على الإشـراف على أنشطة المؤسسة المختلفة، وتخصيص الاعتمادات المالية لشراء المعـدات الحديثة أو نشر الإعلانات عن المنتجات في الصحف أو دفع العلاوات والحوافز للموظفين.

٣ . مهمة المدير باعتباره مفاوضاً

يتفاوض المديرون على إبرام العقود مع النقابات فيما يتفاوض مديرو المبيعات على الأسعار مع كبار العملاء بينما يتفاوض مديرو المشتريات على الأسعار مع البائعين ... الخ.

صفات المدير الجيد

ليس كل مدير ناجح في إدارة مؤسسته. فالمدير الناجح هو الذي يتمتع بصفات خاصة تبدع المناخ اللازم لإحراز النجاح على المستوى الشخصي ومستوى المؤسسة. ومن أهم سمات شخصية المدير الناجح ما يلي:

أ. المعرفة والدراية

بوجه عام، يتعامل المدير مع مشاكل معقدة ومتعددة الجوانب. ومن ثم، يتحتم على المدير التمتع بقدر معقول من المعرفة للتمييز بين الحقائق والاستدلالات وبين الفروض والتخمينات. وتعد الدراية بالأسواق المنافسة، والابتكارات التكنولوجية والتحولات الاجتماعية أمرا بالغ الأهمية لاتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الصائبة.

ب. اتخاذ القرارات الحاسمة

لا يعتبر اتخاذ القرار أمرا سهلا بسيطا أو مجرد اختيار لأفضل البدائل فحسب، بل يتطلب براعة في فهم وتحديد المشكلة، وتوقع المشاكل – إن أمكن – قبل أن تصبح خارج سيطرة المدير. وإذا كان اتخاذ القرار من الأهمية بمكان، فإن سرعة اتخاذه تأتي في نفس درجة الأهمية من أجل نجاح ونمو أية شركة.

ويتحتم على المدير التصرف بسرعة ليصبح حاسماً في قراراته. فكم من الفرص تضيع بسبب عدم اتخاذ القرارات الحاسمة وقضاء الوقت في بحث التفاصيل الدقيقة[1].

---

[1] - لمزيد من التفاصيل عن موضوع إتخاذ القرارات السليمة، أنظر الجزء الثالث من هذه السلسلة، الفصل الثاني.

ج. القدرة على تسوية الخلافات والمنازعات

يتسم المدير الجيد بالهدوء، والقدرة على الإنصاف، والاستجابة الإيجابية للنقد، والقدرة على تسوية الخلافات والنزاعات بطريقة بناءة. وحتى يتسنى تسوية الخلافات بشكل جيد، يتعين أن يتحلى المدير بالثقة في النفس، وتوكيد الذات. وكذلك يتحتم أن يكون المدير قادراً على احتمال ضغط العمل حيث تؤدى الخلافات بصفة عامة إلى الإجهاد والتوتر. وهذا يتطلب عقلاً سليماً في جسم سليم.

وينهمك المديرون بوصفهم محكمين في حلّ الخلافات بين الإدارة والمرؤوسين، الموظفين والمديرين، الإدارة والقوى الخارجية مثل ممثلي نقابات العمال أو المفتشين الحكوميين. ويحاول المديرون جاهدين حلّ هذه المشاكل في أسرع وقت ممكن واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية دون التحيز لأي طرف من أطراف النزاع.

د. الاستقرار العاطفي

يُعتبر الاستقرار العاطفي أبرز مقومات القيادة الفعالة، والمدير الفعال يُعد دائماً قائداً مؤثراً. ويرتبط ذلك دائما بالتوافق الجيد مع الحياة، والهدوء، ورباطة الجأش، ورد الفعل المحسوب النتائج حيال المواقف غير المرغوب فيها، والقبول بالنجاح والفشل على حد سواء. والجدير بالذكر، أن عدم الاستقرار العاطفي يقود غالباً إلى اتخاذ قرارات خاطئة ومتهورة ذات عواقب وخيمة. ومن ثمَّ، ينبغي أن يكون المدير قادراً على مواجهة المشكلة وتقيم نتائجها بموضوعية ودون تحيز. والمدير المستقر عاطفياً هو مَنْ يتمتع بحياة عائلية سعيدة ونظرة متوازنة إلى الحياة والعالم بوجه عام.

المسئوليات الإدارية

يقاس نجاح الإدارة بالقدرة على الوفاء بالالتزامات تجاه الكثير من الجماعات التي قد تتعارض مصالحها أحياناً. ومن ثم، يتحتم أن تلبي الإدارة كافة احتياجات ومتطلبات جميع الأطراف المستفيدة من الخدمات الإدارية في المؤسسة، وهم كالتالي:

١. المساهمون والمستثمرون

٢. الموظفون

٣. المستهلكون والعملاء

٤. المؤسسات التجارية ذات العلاقات المتبادلة

٥. الحكومة

٦. المجتمع

ولنناقش تلك المسئوليات بشكل من التفصيل على النحو التالي:

١. المسئولية تجاه المساهمين

يعتبر المساهمون هم أصحاب الشركة الذين يستثمرون رؤوس أموالهم في المؤسسة. ويكمن الهدف الأول لهم من استثمار رؤوس الأموال في تحقيق الربح المعقول. لذا، يتحتم أن توجه الإدارة الموارد المتوفرة تحت سيطرتها بطريقة تنتج نسبة عائدات مالية مرضية للمستثمرين على المدى البعيد. ولا يهتم المساهمون كثيراً بتحقيق المكاسب السريعة طالما أنها في ثبات واستقرار ونماء، ومادام أنها تعكس الصورة الحقيقة للشركة. وبالتالي، يجب على الشركة خلق صورة تعكس الجودة والخدمات. علاوة على ذلك، يتحتم على الإدارة إبلاغ المساهمين بالمركز

المالي للشركة وكذلك بالأمور الأخرى المتعلقة بالأهداف والسياسات والإجـراءات كـي يتمكنوا من تزويدها برأس المال اللازم من حين لآخر.

ويفيد نمو الشركة الثابت المساهمين من ناحيتين، الأولى: المساهمة بجزء من إجمالي الأرباح في صورة حصص إضافية؛ والثانية: ارتفاع نسبة حصصهم. وعلى ذلك، ينبغي أن تبنى الإدارة قراراتها على أسس التخطيط طويل الأجل والتنبؤ بالأهداف.

٢ . ***المسئولية تجاه الموظفين***

تتنوع مسئوليات الإدارة تجاه الموظفين الذين ينفقون أوقـاتهم ويبـذلون قـصارى جهدهم في خدمة الشركة. وتتعلق بعض هذه المسئوليات بالنواحي التالية:

أ.المسئولية المتعلقة بالموظفين

بادئ ذي بدء، لابد أن نفهم جيداً أن التوظيف ما هـو إلا منفعـة متبادلـة بـين الموظفين وصاحب العمل. وعلى ذلك، لا يجب أن ينصب التركيز على ما يمكـن للموظف أن يقدمه للشركة فقط، وإنما أيضاً على مـا يمكـن للـشركة أن تقدمـه للموظف. ويتحتم تقدير مساهمة الموظف تقديراً كاملاً. كما ينبغي تعيين المـوظفين في الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم وخبراتهم ومجالات اهتماماتهم.

ب. المسئولية المتعلقة بظروف العمل

يقضى الموظفون الجزء الأكبر من يومهم في بيئة العمل. ومن ثم، لابد وأن تهيئ ظروف العمل للعاملين. وتتعلق ظروف العمل بالمنشآت وأماكن العمل التـي يلـزم أن تكون مقبولة ومناسبة، وأن تتوافق مع المعايير المقبولة مـن حيـث النظافـة، الإضاءة، التدفئة، تكييف الهواء، وسائل التهوية، وسائل الأمن والوسائل الـصحية. وكذلك يلزم توفير العدد والآلات للعاملين. وإن اقتضى العمل درجة من المخـاطرة أو الصعوبة، لزم منح العاملين حوافز ومبالغ مالية إضـافية. كمـا تـشتمل هـذه الظروف على نوبات العمل الليلية، واستخدام المواد الكيماوية في العمـل، والعمـل تحت الأرض في مناجم الفحم أو استخدام المعدات الثقيلة والخطـرة فـي العمـل.

علاوة على ذلك، يجعل توفير الأنشطة الاجتماعية بالإضافة إلى الأنشطة الرياضية الموظفين أكثر إخلاصاً وتفانيا في العمل.

ج. المسئولية المتعلقة بالأمن الاقتصادي

يقتضي الأمن الاقتصادي مواصلة العمل في أوقات العسر واليسر. ويزيد الإحساس بالأمن الوظيفي من الشعور بالإخلاص للشركة إلى حد كبير. ويُحدث التوظيف مدى الحياة مسئولية مشتركة تساعد على تعزيز الولاء للشركة. وعلاوة على الشعور بالأمن الوظيفي، فلابد وأن تكون المكافآت والامتيازات الإضافية للأجور مناسبة ومحفزة على العمل، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

١. التأمين على الحياة.
٢. التأمين الطبي.
٣. الإجازة المرضية.
٤. إجازة الوضع للمرأة العاملة.
٥. اتخاذ ترتيبات مسبقة لحالات الطوارئ الأخرى.
٦. خطط المشاركة في الأرباح.
٧. خيارات شراء الأسهم في الشركة شريطة أن يكون سعر السهم أقل من السعر المدفوع من قبل الجمهور.
٨. خطط تسوية المعاش وامتيازات التقاعد.
٩. الإجازة مدفوعة الأجر.
١٠. التعليم المجاني للعمال – إذا اقتضى الأمر – وأبنائهم.

د. المسئولية المتعلقة بالرضا الوظيفي

يرجع الرضا الوظيفي إلى تحقيق الموظف لذاته وسعادته في الوظيفة التي يشغلها. وهذا المفهوم يزيد من ثقة الموظف وتفانيه في العمل من أجل الشركة. ويلزم تشجيع العمال على المشاركة في شئون الشركة قدر الإمكان ولاسيما في بلورة الإجراءات والسياسات التي تخصهم. وهذا من شأنه أن يزيد الشعور بالانتماء لدى العمال. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تقدير مساهمات العمال على نحو لائق وتخصيص مكافآت خاصة بهذه المساهمات.

٣. *المسئولية تجاه المستهلكين*

يتوقع المستهلكون الحصول على منتج مطابق لمواصفات الجودة بسعر مناسب ويلبي كافة متطلباتهم. لذا، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار تطور توجهات المستهلكين. ومن الممكن ضمان جودة المنتج عن طريق تخصيص أماكن لإعادة المنتج المتضرر سواء باستعادة المال المدفوع فيه أو استبداله بمنتج آخر. وكذلك بالإمكان زيادة ثقة المستهلك في جودة المنتج عن طريق توفير خدمة مجانية للمنتج لفترة زمنية محدودة. كما يجب أن يكون المنتج سهل التشغيل، ومتوفراً لدى قنوات التوزيع المناسبة. وقد أثبت مبدأ "الزبون دائماً على حق" فعاليته في البيع والمحافظة على المستهلك.

٤. *المسئولية تجاه العلاقات بين المؤسسات التجارية*

تقوم جميع الشركات الصناعية بشراء المواد الخام والمنتجات نصف الجاهزة من الشركات الصناعية الأخرى. وكذلك تقوم جميع الشركات ببيع منتجاتها إلى الشركات الأخرى كالموزعين وتجار الجملة. ويجب على الإدارة المحافظة على العلاقات الجيدة مع المؤسسات التجارية كما يجب أن تتسم المعاملات التجارية بين المؤسسات بالصدق والنزاهة فيما يتعلق بالأسعار، جودة وكمية المنتج، طرق الدفع، مواعد وطرق التسليم وجودة الخدمة.

٥. المسئولية تجاه الحكومة

يتعين على الإدارة العمل ضمن إطار محكم التخطيط والتقيد بكافة القوانين المحلية، الإقليمية أو الدولية. وتشتمل هذه القوانين على سبيل المثال لا الحصر على ما يلي:

أ. *دفع الضرائب المستحقة، وفى الموعد المحدد لها.*

ب. احترام القوانين الخاصة بالمجتمع والتي قد تتعلق بتلوث الهواء، وتلوث المياه، والضوضاء وإلقاء المخلفات الكيميائية، واحترام القوانين المعمول بها في الدولة.

ج. العمل الإيجابي: ونقصد به قيام الإدارة باتخاذ ترتيبات مسبقة لتوظيف وتدريب وترقية الموظفين ومعاملة جميع العاملين بالمؤسسة معاملة عادلة بصرف النظر عن الأصل العرقي أو الجنس أو الدين.

د. تكافؤ الفرص: ونقصد به عدم التمييز في ممارسات التوظيف، وأن يتم التوظيف على أساس الأفضلية الشخصية للمتقدمين.

هـ. احترام القوانين المضادة لاحتكار المنتج: ونقصد به ألا تقوم الشركات الكبرى المهيمنة على منتج معين في السوق بالاتفاق فيما بينها على تثبيت الأسعار وإحداث العجز المصطنع فيه عن طريق تكديس المنتج في المخازن ووقف طرحه في الأسواق.

و. الصدق في الإعلان. ونقصد به عدم خداع الجمهور من قبل الشركات من خلال نشر إعلانات كاذبة عن مزايا منتج خادعة.

٦. المسئولية تجاه مصالح المجتمع

يحمي القانون بعض مصالح المجتمع مثل القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة الطبيعية. أما المصالح الأخرى الناشئة عن البيئات الاجتماعية والتي تعتبر إحدى مسئوليات الإدارة فتتمثل فيما يلي:

*توفير الوظائف للشباب.

*توظيف المعاقين.

*المساهمة في الأنشطة الدينية والتربوية.

*تنظيم المسابقات الرياضية والثقافية.

*تخصيص مبالغ مالية للمساهمة في الأنشطة العامة مثل بناء المستشفيات والمدارس وغيرها.

وهناك خمسة وظائف أساسية للإدارة. هذه الوظائف هي:

١. التخطيط Planning
٢. التنظيم Organizing
٣. اختيار الموظفين Staffing
٤. التوجيه والقيادة Directing and Leadership
٥. الرقابة Controlling

وتشتمل وظيفة الرقابة على أعمال التنسيق Coordinating ، ووضع نظام التقارير Reporting وإعداد الميزانية Budgeting . ومن ثم، يمكن أن نقسم وظيفة الرقابة إلى هذه الوظائف الثلاثة. وسوف نقوم بشرح ودراسة جميع وظائف الإدارة بشكل مفصل في الفصول التالية. ولكن، سنذكر في السطور التالية نبذة موجزة فقط عن تلك الوظائف.

١. التخطيط

التخطيط هو التطلع نحو المستقبل وتحديد الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة في إدارة شئونها. والتخطيط عبارة عن طريقة عقلانية منظمة لاتخاذ قرارات اليوم التي ستؤثر على غد المؤسسة، وهو نوع من توقع أو إستيعاب وفهم طبيعة

الأحداث قبل أو بعد الحدوث. ويقتضي التخطيط ضمناً التنبؤ بالمستقبل، وكذلك محاولة السيطرة على الأحداث، والتنبؤ بتأثيرات الأحداث الراهنة على المدى البعيد في المستقبل. وعَرَّف البروفيسور بيتر دراكر التخطيط على أنه:

"عملية اتخاذ القرارات بشأن العمليات التعاقدية الحالية بصفة مستمرة وبطريقة منظمة من خلال التسلح بأفضل المعارف عن المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس نتائجها مقابل التوقعات المحتملة من خلال التغذية المرتجعة المنظمة والمرتبة[1]".

ويشتمل برنامج التخطيط الفعال على تأثير كل من العوامل الخارجية والداخلية. وتتمثل العوامل الخارجية في نقص الموارد – رأس المال والمواد الخام على حد سواء – والتوجه الاقتصادي بصفة عامة، ومعدلات الفائدة والتضخم، والابتكارات العلمية الفعالة، والقوانين الحكومية الخاصة برعاية مصالح المجتمع والسياسات الدولية المتغيرة وغيرها فيما تتمثل العوامل الداخلية التي تؤثر على التخطيط في فرص النمو المحدودة بسبب توظيف أموال المجتمع في مختلف المشاريع، وتغير أنماط القوى العاملة والهياكل التنظيمية المعقدة.

٢. *التنظيم*

يتطلب التنظيم إنشاء نظام رئيسي للسلطة، وتنسيق إدارة هذه السلطة عبر أقسام العمل المختلفة بغية العمل بطريقة منسجمة ومتآلفة لبلوغ الأهداف المحددة. وبالتالي، تستلزم وظيفة التنظيم تحديد الأنشطة المزمع القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعيين الموظفين المناسبين لأداء هذه الأنشطة، وتفويض السلطة اللازمة لتنفيذ تلك الأنشطة بطريقة منسقة. ومن ثم، تتركز اهتمامات وظيفة التنظيم على:

أ.تحديد المهام الواجب إنجازها عند الضرورة.

[1] – أنظر أيضا الفصل الثالث.

ب.تعيين الموظفين المناسبين للإنجاز تلـــك المهـــام مـــع تحديـــد الـــسلطة والمسئولية.

ج.تفويض السلطة اللازمة لهؤلاء الموظفين، وتنسيق العلاقات بين الـــسلطة والمسئولية.

٣. اختيار الموظفين

تتمثل وظيفة اختيار الموظفين في استخدام القـــوى العاملـــة المناســـبة فـــي المؤسسة التجارية أو الصناعية على المستويات الإدارية وغير الإدارية، وإعـــداد الترتيبات اللازمة للمحافظة عليها. وتشتمل على عملية إختيار الموظفين من بـــين المتقدمين لشغل الوظائف المطلوبة، والتدريب، والتطـــوير، ودفـــع التعويـــضات للموظفين في حالات الإصابة أثناء العمل، وتقييم الأداء والمحافظة علـــى القـــوى العاملة عن طريق تخصيص الحوافز والعلاوات.

٤. التوجيه

تختص وظيفة التوجيه بالقيادة والاتصالات والإشراف على الأعمال الموكلة إلي الموظفين بغية بلوغ الأهداف المرجوة. ويـــستلزم عنـــصر القيـــادة إصـــدار التعليمات، وتوجيه المرؤوسين بشأن الإجراءات والأنظمة والـــسياسات الخاصـــة بالمؤسسة.

٥. الرقابة

تختص هذه الوظيفة بمراقبة الأنشطة الجاري تنفيذها لضمان عدم انحرافهـــا عن الخطط المعدة سلفاً. وتتألف هذه الأنشطة من وضع المعايير اللازمة لإنجـــاز العمل، وقياس مدى التقدم، ومقارنته بالمعايير الموضـــوعة، واتخـــاذ الإجـــراءات التصحيحية عند الضرورة لإصلاح ذلك الانحراف.

وعلى ذلك، ترتبط وظائف الإدارة الخمسة ارتباطاً وثيقاً بعلاقات متبادلة مع بعضها البعض. ولكن، من المتعذر، أن نميز بين هذه الوظائف فعلياً أثناء العمل. وعلى الرغم من ذلك، فمن الضروري أن نضع كل وظيفة على حدة تحت المجهر وأن نتعامل معها وفقاً للأهداف المرجوة منها.

الإدارة : فنٌ أم علم؟

لسنوات طويلة، احتدم الخلاف بين العلماء حول مفهوم الإدارة. فمن قائل أن الإدارةَ فنٌ يعتمد على المهارة، ومن قائل أنها علمٌ يعتمد على التحليل. وفقاً للبروفيسور جيه. بول جيتي J. Paul Getty ، فإنه:

"ليس بالإمكان تنظيم الإدارة تنظيما منهجياً أو ممارستها وفقاً لصيغة معينة، فهي فن بل وفن إبداعي".

وقال آخرون: "إن الإدارة هي أقدم الفنون على الإطلاق، وهى أحدث العلوم كذلك".

أ. الإدارة ... فن

يُقال إن المديرين يولدون مديرين ولا يصبحوا كذلك عن طريق التطور مثلهم مثل القادة تماماً. والإدارة سمة متأصلة لا يمكن تعلمها أو اكتسابها من طريق التدريب. إنها مثل الرسم أو الشعر. فلا يمكنك أن تتدرب لتصبح شاعراً أو رساما موهوبا. وهناك عدد من الحالات يغدو فيها بعض الموظفين مديرين أكفاء ورجال أعمال من الطراز الأول بدون تعليم أو تدريب على امتهان هذه المهنة. ويعتمد هؤلاء على الحدس والخبرة في التعامل مع المشاكل والناس.

وقال بعض علماء الإدارة:

"يولد المدير مديراً أو يصبح كذلك من خلال التمرس والاختبارات القاسية. وهكذا يعتمد المدير على الحدس عند اتخاذ القرار. وبكلمات أخرى، لا

يكتسب المدير أية مهارات من الأجيال السابقة ولا يمكنه أن ينقل شيئاً إلى الأجيال القادمة فيما يتعلق بالمهارات الإدارية".

ومن ناحية أخرى، رفض رواد الإدارة باعتبارها علما، من أمثال الأساتذة فريدرك و. تايلور Fredrick W. Tylor ، وهنري جانت Henry Gantt ، وهنري فايول Henry Fayol ، وفرانك وليليان جيلبريث Frank and Lilian Gilbreths ، ما ذهب إليه رواد الإدارة باعتبارها فنا، واعتقدوا أنه بالإمكان ترجمة عملية الإدارة إلى مجموعة من المناهج والأساليب التي من السهل تعلمها واكتسابها ونقلها. ولكن، مع ذلك، ربما تكون الإدارة مجموعة مؤتلفة من الفن والعلم معا. فليس العلم والفن حق مقصور بالتبادل على الإدارة. وبحسب رأى خبير الإدارة الروسي دي. جيفشاني D. Gvishani "يبقى النشاط الإداري دائماً ميدان الإبداع، وميدان الفن؛ وإنْ غدت أكثر ارتباطا بالعلم".

ب. الإدارة... علم

العلم عبارة عن معرفة منهجية توضح سبب وتأثير ظاهرة ما مع وضع الأساس للمبادئ القابلة للتطبيق العام. وفى هذا الخصوص، طورت الإدارة بعض المبادئ والقوانين والتعاميم ذات الطبيعة العامة والتي بالإمكان تطبيقها وفقا لطبيعة المؤسسة المماثلة. وبحسب رأى البروفيسور لوثر جوليك Luther Guelick فإن:

"الإدارة تعتبر ميداناً للمعرفة، بل غدت علماً بسبب شرح العلاقات المتبادلة المرتبطة بها بطريقة منهجية ووضع النظريات التي جرى اختبارها والمصادقة على صحتها بالمنطق والوقائع الحياتية".

من ناحية أخرى، هل يمكن اعتبار الإدارة علما دقيقا حيث تطبق نفس مجموعة القوانين في المواقف المماثلة؟ وهل تؤدى الأسباب والظروف المشابهة إلى نفس التأثيرات في مجال الإدارة؟ نعم بالكاد! فلا يمكن أن تغدو الإدارة علماً دقيقاً لأنها تتعامل مع الإنسان؛ والإنسان – كما نعلم – ذو بنية سيكولوجية غاية في التعقيد ومن غير الممكن التنبؤ بها. علاوة على ذلك، تعتبر بيئة العمل التجاري بيئة

نشطة دائمة التغيير. ومن ثم، لا يمكن أن نطبق ذات القوانين إذ لن تتماثل المواقف مطلقاً.

وإذا كان من الصعوبة بمكان أن تصبح الإدارة علماً دقيقاً إلا أن تطبيق المناهج العلمية على المشاكل الإدارية قد أثبت جدواه حيث يتم تحديد الأهداف، وصياغة الفرضيات، وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها وتفسيرها، واختبار النتائج أو القرارات النهائية، والوصول إلى الحلول وتنفيذها. وقد تم تطبيق الأساليب الرياضية بنجاح في حلّ المشاكل الإدارية المتعلقة بعمليات المخزون ومنشآت الخدمات أو الصيانة، وتخصيص الأعمال للآلات للحصول على النتائج المثلى، والتوزيع الأمثل للموارد النادرة والمحدودة على المشاريع المختلفة وغيرها. ويعتبر العقل العلمي والموقف العلمي للمدير أكثر أهمية من المنهج العلمي. فالعقل العلمي يقبل التحدي، ويبحث ويصل إلى النتائج ذات العلاقة بالأهداف المنشودة بصفة دائمة فيما يعتبر الموقف العلمي موقفا موضوعيا ومتميزا ويدل ضمناً على الإبداع.

الإدارة باعتبارها مهنة

بالإضافة إلى الجدل المستمر حول ما إذا كانت الإدارة فنا أو علما أو مزيجا من الاثنين، توجد قضية أخرى لم يتم التوصل إلى حل لها بعد؛ ألا وهى إمكانية تصنيف الإدارة كمهنة. دعنا نطرح هذا السؤال: ما هي المهنة؟ يعرِّف المعجم المهنة على أنها: "إدعاء المرء التمكن من معرفة متخصصة مكتسبة تُستخدم في التعليم أو التوجيه أو تقديم المشورة للآخرين". هل تتفق الإدارة مع هذا التعريف؟ وهل يعتبر المدير في نفس فئة مهنة ما مثل الطبيب أو المحامى أو المهندس؟ عبرت الأستاذة مارى باركر فوليت Mary Parker Follet عن وجهة نظرها في هذا الخصوص في خاتمة بحث لها بعنوان "الإدارة باعتبارها مهنة"، فقالت:

"ماذا يعنى كل هذا الجدال الدائر حول مهنة إدارة الأعمال؟ إنه يعنى أن يعد الموظفين أنفسهم جدياً لهذه المهنة شأنها في ذلك شأن المهن الأخرى. وعليهم أن يدركوا، بوصفهم مهنيين، حجم المسئوليات الخطيرة التي تقع على عاتقهم، وحجم المشاركة الإبداعية في واحدة من أكبر وظائف المجتمع ... تلك المشاركة التي لا يمكن – برأينا – أن يضلع بها بنجاح في المستقبل سوى الموظفين المنظمين والمدربين تدريباً عالياً".

ويتمثل العنصر الأساسي في تعريف الإدارة في "المعرفة المتخصصة" التي تُكتسب من طريق التعليم والتدريب. فلا يمكنك أن تصبح طبيباً دون دراسة الطب. وينطبق الأمر ذاته على مهنة المهندس أو المحاسب. وعلى ذلك، هل يتطلب من المدير اكتساب هذه المعرفة؟ وهل يعتبر علم الإدارة "معرفة متخصصة"؟

على العكس تماماً، يوجد الكثير من المديرين الناجحين ممن لم يكملوا تعليمهم الجامعي بل إن منهم منْ لم يحصل على الثانوية العامة. لذا، كيف نوفق بين هذه الخلفية التعليمية وبين المعرفة والتعليم اللازم لاحتراف مهنة ما.

ربما لم تتطور الإدارة التطور الكامل بوصفها مهنة. وبحسب رأى الأساتذة هودج وجونسون Hodge and Johnson فإن: "الإدارة لم تفِ بالمتطلبات في الوقت الراهن ولم تُصنف كمهنة بكل ما في الكلمة من معنى.

ولكن، مع هذا، أصبح ميدان الإدارة في العقود الأخيرة أكثر تخصصاً، وتطلب وضع مقررات تعليمية أساسية لتأسيس المديرين الناجحين. ويمكن قياس المستوى المهني الرفيع في الإدارة مقابل العناصر أو الخصائص الرئيسية المقومَّة لتعريف المستوى المهني الرفيع. والعناصر المشتركة هي:

١. العنصر الأول: يتمثل العنصر الأول في المهارة، وتتمثل في المعرفة المتخصصة التي تقتضي أن يكون المهني خبيراً بمهنته.

٢. يتحتم أن تبنى هذه المهارة على أساس مجموعة منهجية من المعارف التي يتحتم تحصيلها واكتسابها من خلال التعليم المنهجي والتدريب الدوري والخبرة.

٣. المهنة عبارة عن نظام متواصل من الدراسة حيث تُكتسب الأساليب الجديدة اللازمة لتحسين المهارات المهنية من خلال البحث والتحقيق.

٤. يجب أن يتحلى المهني بمؤهلات شخصية معينة فيما يتعلق بالنضج والإدراك والحنكة وحسن الإطلاع والصبر والقدرة على التحليل، والسلوك القويم.

٥. يتحتم وجود سلطة معترف بها كجمعية أو نقابة أو اتحاد يصادق رسمياً على صحة مؤهلات المهني على أساس المهارة والتعليم، وأن يكون لهذه المؤسسات الحق في رفض أو قبول عضوية المهني ين مثل نقابة الأطباء أو نقابة المهندسين.

٦. تتمتع المهنة بمنزلة رفيعة في المجتمع، ومن ثَمَّ يتحتم وضع مجموعة من مبادىء السلوك المهني يلتزم بها جميع العاملين في نفس المهنة.

٧. على المهني أن يتحلى بالروح المهنية، وأن يعزم على تقديم خدماته للمجتمع بلا أنانية.

هل الإدارة باعتبارها مهنة تفي بكل أو معظم الخصائص الرئيسية اللازمة للمستوى المهني الرفيع على الأقل؟ نعم! ففي بحث قدمه البروفيسور راي ايه. كيليان Ray A. Killian إلى "جمعية الإدارة الأمريكية"، قال:

"تتطور الإدارة تطوراً سريعاً باعتبارها مهنة حقيقية ذات مبادئ محددة ومجموعة من النقاط المرجعية القوية بدرجة تكفى لتمييز المديرين عن غيرهم وربط الأهداف الرئيسية للأعضاء بصرف النظر عن طبيعة أعمالهم وموقعهم الجغرافي أو الجمعية التي ينتسبون إليها".

علاوة على ذلك، أكدت "جمعية الإدارة الأمريكية" أن الإدارة مهنة أصيلة لأنها تتسم بالسمات الرئيسية التالية:

١. تمتلك الإدارة مجموعة من المعارف القابلة للنقل والاكتساب. وهناك مبادئ رئيسية للإدارة يمكن تحديد هويتها وإتقانها وممارستها. وتزداد مجموعة معارف الإدارة اتساعا وفناً من واقع خبرات المديرين الناجحين ومن خلال نتائج بحث علماء الاجتماع والعلماء في المجالات ذات الصلة.

٢. تتبع الإدارة منهجاً علمياً حيث توجد أنماط محددة للعمليات الإدارية.

٣. تتطلب الإدارة مهارات وأدوات معينة لأداء الواجبات والمسئوليات الإدارية.

٤. تلتزم الإدارة بمبادئ الأخلاق. فالمدير المهني يؤدي مهمته وفقاً لما يمليه عليه ضميره ويتحلى بالأمانة في مواقفه وفلسفته.

٥. تشتمل الإدارة على نظام محدد. وكما في حالات المهن الأخرى، تقتضي الإدارة العمل وفق نظام معين من أجل الإنجاز الفعال لأنشطتها.

ولكن، على الرغم من تأكيد "جمعية الإدارة الأمريكية" اعتبار الإدارة مهنة قائمة بذاتها إلا أنها عجزت عن بلوغ بعض المعايير الصارمة المعترف بها. ***وهذه العيوب هي:***

١. عدم تطوير المهارات

على الرغم من وجود بعض مبادئ الإدارة الراسخة في الأذهان إلا أنها ما زالت تبلور وتضع مجموعة كاملة من الأساليب والمهارات القابلة للتطبيق.

٢. المبادئ الأخلاقية غير ملزمة بقدر ما هي مرغوب فيها

بخلاف مهنة الطب أو مهنة القانون التي تشتمل على معايير أخلاقية صارمة للغاية، ما زال المديرون يستخدمون وسائل الضغط والمنافسة الجائرة لزيادة حصص منتجات مؤسساتهم في الأسواق المحلية والعالمية.

٣. لا يوجد منهج منظم للدخول في ميدان الإدارة

يمكن أن يدعى أي شخص أنه مدير. ولكن، بينما ينبغي على الأطباء والمهندسين اجتياز مناهج دراسية مقررة والحصول على تصريح مزاولة المهنة من النقابات المهنية التابعين لها، لا يستلزم الحصول على مثل هذا التصريح لتوليمنصب المدير. وبالتالي، يمكن أن نرى بعض المديرين حاصلين على شهادات الماجستير في إدارة الأعمال أو الدكتوراه، بينما آخرون غير حاصلين على أية شهادة على الإطلاق، ومع ذلك لديهم القدرة على العمل كمديرين أكفاء.

٤. تتمثل أهداف الإدارة في كسب المال وليس بالأحرى تقديم الخدمة للمجتمع

تعتبر خدمة المجتمع والإنسانية الوظيفة الأساسية للمتخصص في مهنة ما فيما تأتى المكافأة المالية في المرتبة الثانية. يتمثل هدف الطبيب، على سبيل المثال، في إنقاذ حياة المرضي. أما الإدارة باعتبارها مهنة قائمة بذاتها فينقصها هدف خدمة المجتمع.

وعلى الرغم من مواطن الضعف في الإدارة باعتبارها مهنة، فإن حقيقة وجود نقابات أو جمعيات للعمال والمحاسبين على المستويات المحلية والإقليمية والدولية من أجل تبادل الأفكار والخبرات تقيم الدليل الدامغ على وضعهم المهني. وفى الواقع، تعتبر رغبة المديرين في تبادل الخبرات مع نظرائهم صفة دامغة ومميزة لمهنة الإدارة.

الفصل الثاني

نشأة الإدارة

نشأت الإدارة وتطورت على مدى حقبة زمنية كبيرة. ورغم ظهــور الإدارة بطابعهــا العلمي في بداية القرن العشرين إلا أن الاستخدام المدوَّن للإدارة بشكل منظم يرجع إلى ســنة ٥٠٠٠ قبل الميلاد حينما اتخذت الثورة الزراعية شكلاً معينا. ووفقاً للبروفيسور بيتر دراكر، وجدت الحضارات الزراعية في الهند ومصر والصين. ولا تعتبر هذه الحضارات القائمة على الري أحد أزهي عصور التكنولوجيا فقط، وإنما تمثل أيــضاً عــصر التجديــد الاجتمــاعي والسياسي الأكثر خصوبة للجنس البشري. وقد أدرك المصريون القدماء، قبل حــوالي ٧٠٠٠ سنة قبل الميلاد، أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة كما ذكرنا فيمقدمة الكتاب. وربمــا تعتبــر أهرامات مصر العظيمة التي بُنيت في عام ٢٩٠٠ قبل الميلاد نموذجــاً كلاســيكياً لــلإدارة والتنسيق إذ تطلب بناء هرم واحد حوالي ١٠,٠٠٠ رجل عملوا لمدة ٢٠ سنة على مساحة من الأرض تقدر بثلاثة عشر أكرا (والأكر نحو أربعة آلاف متر مربع)، واستخدموا ٢,٣ مليون حجر، يزن متوسط كل حجر ٢,٥ طنا. وبالإضافة إلى ال[1]أهرامات، تعتبر مدن الآشــوريين والبابليون (في العراق) أمثلة أخرى على مهارات الإدارة المبكرة. وكذلك استخدم الإســكندر الأكبر التنظيم على نطاق واسع في إعداد قواته لفتوحاته العسكرية ما بين عام ٣٣٦ إلى عام ٣٢٣ قبل الميلاد. وتدل الإمبراطورية الرومانية على اكتساب خبرة واسعة في مسائل الإدارة العامة والسياسة والحرب والقضاء باستخدام الاتصالات والإدارة المركزية. ومــن العلامــات التاريخية البارزة في تطّور فكر الإدارة ما يلي:

*عدَّد الفارابي Al Farabi وناقش سمات القائد الناجح في عام ٩٠٠ ميلادية.

*استخدم الإيطاليون في القرون الوسطى عام ١٤٠٠ نظام القيد المزدوج وأساليب نظام التجميع.

الثورة الصناعية

شهد منتصف القرن الثامن عشر الانتقال من حياة الكهوف (حيث كان إنتــاج المــواد محصوراً على حياة الأسرة وأحياء العمال) إلى نظام المصانع (حيث يتم تصنيع المنتجات في موقع مركزي). وقد عُرف آدم سميث Adam Smith بأنه أول منْ وضع مبادىء الإدارة فــي نطاق طبقة العمال في عام ١٧٧٦م. وقدَّم إيلي وتني Eli Whitney فكرة قابلية تبادل الأجزاء التي أدت إلى التوحيد القياسي للأجزاء مما أدى إلى الإنتاج الجُملي على نطاق واسع في عام ١٨٠٠م. واستفاد هنري فورد Henry Ford استفادة كبيرة من استخدام هذه المبادئ في الإنتاج الجملي لسيارات فورد العاليمة الشهيرة.

[1] – الفارابي (٨٧٨؟–٩٥٠م) : فيلسوف عربي، حاول التوفيق بين الشريعة الإسلامية والفلسفة اليونانية.

وهناك عدد من الخصائص المرتبطة بالثورة الصناعية. من هذه الخصائص ما يلي:

١. **التخصص:**

يرتبط التخصص بطبقة العمال حيث يُخصص لكل عامل مهمة معينة يصبح متخصصاً وبارعا في إنجازها.

٢. **التوحيد القياسي:**

يقصد به إنتاج نفس البضائع بالملايين. وهذا يؤدى إلى قابلية تبادل الأجزاء، ويجعل التخصص أقل تعقيداً، وينجم عنه تيسير مراقبة الجودة، ويعزز ثقة المستهلك في جودة المنتج، ويجعله قادراً على الحصول على المنتج من أي مكان.

٣. **التزامن:**

يقصد به التزامن في تنسيق وتوليف جميع العناصر في مكان واحد. ويفيد التزامن في تجهيزات وعمليات أنظمة التجميع.

٤. **التجمُّع:**

ارتبط تجمُّع الأفراد والمنتجات بالثورة الصناعية حيث كان يتم جلب الأفراد من المزارع والمناطق المعزولة وتجميعهم في مواقع المصانع. وكان هذا باعثاً على الإقامة في المدن وأدّى إلى نشأة التجمعات والمدن الصناعية.

٥. **الحد الأقصى:**

يقصد بهذا الخاصية درجة الكفاءة القصوى للعمال والحصول على الحد الأقصى من العائدات عند استثمار رأس المال والوقت والعمال. وقد أدّى هذا إلى نشوء فلسفة "البقاء للأصلح" التي كانت باعثاً على اندماج المؤسسات مما أدّى إلى ظهور تجمعات صناعية ضخمة.

٦. **المركزية:**

تتطلب المركزية اتخاذ القرارات العملياتية بطريقة غير مركزية على مستوى العمليات. ولكن، مع تنوع وانقسام التكتلات الصناعية، انتقلت بعض سلطات اتخاذ القرارات المركزية إلى الدوائر والقطاعات والأقسام.

الرواد الأوائل

ساهم عددٌ كبيرٌ من العلماء في تطور الإدارة الحديثة. ومن هؤلاء الرواد:

١. **روبرت أوين Robert Owen (١٧٧١ – ١٨٥٨)**: يمكن إعتبار روبرت أوين رائداً في ميدان إدارة الموارد البشرية. وقد اعتقد روبرت أوين أن العائدات من الاستثمار في الموارد البشرية أعظم قيمة أو نفعاً من الاستثمار في الآلات، الماكينات أو المعدات. ويمكن اعتبار أفكار أوين وفلسفته مقدمة لتطور المدرسة السلوكية في الإدارة.

٢. **تشارلز بابيدج Charles Babbage (١٧٩٢ – ١٨٧١)**: فيما اعتقد بابيدج في أهمية العامل البشرى، وارتباط مصالح الموظفين والإدارة ارتباطاوثيقا، وأيدّ فكرة المشاركة في الأرباح واتخاذ القرارات، تظل مساهمته الرئيسية هي دمج العلوم والرياضيات في العمليات الصناعية. ويعتبر بابيدج نصيراً لطبقة العمال والتنظيم العقلاني البارع للعمال. وربما يكون أولمنْ اقترح اتخاذ القرارات على أسس البحث والاستقصاء والمعرفة الدقيقة وليس بالأحرى على أسس الأخذ بالآراء والحدس. ويعزو إلى بابيدج أيضاً حق السبق في دراسة آلية الوقت والحركة حيث يتم إنجاز عملية ما بأقل عدد من الآلات وفي أقصر وقت ممكن وذلك بغية تبسيط العمليات وتخفيض النفقات. ويعتبر بابيدج رائد البحث العملياتي واستخدام الطرق الكمية وأساليب الهندسة الصناعية في تحسين عمليات الصناعة. وفي كتابه "On the Economy of Machinery and Manufactures"، ركز بابيدج إلى حد كبير على التخصص، وحجم العمل، والاستعمال الأمثل للماكينات والآلات، والعدد، وحوافز الأجور، والسعي إلى اكتشاف الطرق المفيدة لغرض تخفيض النفقات والتكاليف.

مدارس الإدارة

يمكن تصنيف مدارس الإدارة إلى ثلاث مدارس كبرى. هذه المدارس هي كالتالي:

أ. المدرسة الكلاسيكية

ب. المدرسة السلوكية

ج. المدرسة الكمية

أ. المدرسة الكلاسيكية

تقوم المدرسة الكلاسيكية على أساس ذات الأفكار التي نشأت في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين. وتعتمد أساساً على العقلانية الاقتصادية الخاصة بالموظفين، ونشأت

عن الفرضية الكلاسيكية لآدم سميث القائلة بأن الحوافز الاقتصادية تحفز الموظفين على العمل، وبالتالي، فلابد من توفير فرص الربح الاقتصادي لهم لأنها:

أ. تحفز الأفراد وتحثهم على العمل.

ب. يجب ألا تتصادم العواطف اللاعقلانية مع العقلانية الاقتصادية.

ج. يمكن أن تؤسس المؤسسات بطريقة تمكنها من السيطرة على العواطف اللاعقلانية وبالتالي الاختلاف الوظيفي والسلوك غير المتوقع للموظفين.

تنقسم المدرسة الكلاسيكية للإدارة إلى ثلاثة فروع. هذه الفروع هي:

١. الإدارة العلمية.

٢. المبادئ الإدارية.

٣. المؤسسة البيروقراطية.

١. *الإدارة العلمية*

تنسب مدرسة الإدارة العلمية في الأصل إلى أفكار وأعمال فريدرك و. تايلور الذي يعرف "بأبي الإدارة العلمية". ومن الرواد البارزين في هذه المدرسة أيضاً فرانك وليليان جيلبريث، وهنرى ل. جانت، وهارنجتون ايميرسون.

واشتهر فريدرك تايلور بكتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" الذي نُشر في عام ١٩١١، وأصبح أساساً لحركة المدرسة العلمية. ويرى تايلور أن أساليب الإدارة التقليدية تتألف من العناصر التالية:

أ.التقدير الذاتي أو الحدسي: في الماضي، كانت القرارات تقوم على أساس المشاعر والأحاسيس والآراء والخبرة التقليدية السابقة وليس على أساس البحث العلمي.

ب. كان يتم إنجاز الأعمال حسب التجربة وليس بالأحرى وفقاً لمواعيد أو أساليب موحدة.

ج. كانت الممارسات السائدة تعتبر أمراً مسلماً بصحته، ولم تُبذل أية جهود لتقديم أساليب جديدة ومبتكرة في الإدارة.

د. كان التدريب يتم بنظام الصبية المتدربين ولم تكن هناك أساليب منهجية لتطوير المهارات المهنية.

هـ.كانت الإدارة عبارة عن مجموعة من المشرفين بصفة عامة وليس بالأخرى مجموعة من الواجبات الفريدة المراد إنجازها.

وركز تايلور اهتماماته على استبدال الإدارة التقليدية بالإدارة العلمية عن طريق تطوير المبادئ الأكثر علمانية وعقلانية في ما يتعلق بمعاملة الأفراد، واستعمال الآلات والماكينات والمعدات، وتدبير المواد والأموال لضمان الفائدة القصوى لأصحاب المؤسسات والموظفين على حد السواء. ووضع تايلور أربعة مبادئ كأسس للإدارة العلمية. وهذه المبادئ هي كالتالي:

١. يجب تقسيم كل وظيفة إلى عناصر وإتباع الأسلوب العلمي في إنجاز كل عنصر.

٢. ينبغي اختيار الموظفين على أساس علمي وفقاً للمعايير الموحدة للوظيفة والقدرة على إنجازها ثم تدريبهم على أداء العمل على الوجه الأكمل.

٣. يجب تعاون الإدارة مع العمال لضمان أداء جميع المهام وفقاً للأساليب العلمية.

٤. التوزيع العلمي للمهام والمسئولية بين العمال والمديرين: ويقتضي ذلك قيام الإدارة بتخطيط مهام العمل والإشراف عليها وترك حرية الإنجاز للعمال.

*** إسهامات آل جيلبريث**

ساهم فرانك جيلبريث (١٨٦٨-١٦٢٤) وزوجته ليليان جيلبريث إسهاماً كبيراً في تطوير مبدأ الإدارة العلمية. ويرجع الفضل لهما في تحليل الوقت ودراسة حركة العمال بغية إدخال التحسينات على عناصر الوقت والحركة وذلك بالتخلص من الحركات غير الضرورية. وكذلك يرجع إليهما الفضل في إدخال وسائل جديدة في الإدارة مثل الرسم البياني لحركة العمليات، والرسم البياني للإنتاج، ونظام الجدارة للموظفين (أي نظام تكون فيه التعيينات والترقيات الإدارية مبنية على أساس الكفاءة لا على المحاباة والمجاملات).

وفي مجال دراسة الحركة، حلل آل جيلبريث العمل اليدوي إلى ١٨ عنصرا رئيسيا. ولا يستلزم التقيد بترتيب هذه العناصر ولكنها جميعاً عناصر أساسية لأي نشاط. وهذه العناصر هي كالتالي:

١. البحث
٢. نتائج البحث
٣. الاختيار
٤. المناولة
٥. تحميل الشاحنة
٦. الموقع
٧. التجميع

٨. الاستخدام
٩. الفك
١٠. الفحص
١١. تحديد الموقع مسبقاً (لتفريغ الشاحنة)
١٢. إذن إنزال الحمولة
١٣. تفريغ الشاحنة
١٤. استراحة
١٥. تأخير لا سبيل إلى اجتنابه
١٦. تأخير ممكن اجتنابه
١٧. التخطيط
١٨. التوقف أو الإنتهاء من العمل.

*** إسهامات هنري ل. جانت**

يرجع الفضل لجانت ***(١٨٦١-١٩١٩)*** في تقديم "خطط العمل وعلاوات الموظفين"، ورسم جانت البياني. وكانت "خطط العمل وعلاوات الموظفين" تهدف إلى توفير أجور إضافية للأعمال الإضافية التي ينجزها العمال علاوة على الحد الأدنى المضمون للأجور، وكذلك منح العلاوات للمشرفين الذين نجحوا في بلوغ الأهداف المنشودة.

*** إسهامات هارينجتون ايمريسون Harrington Emerson**

يعرف بأنه "نصير الكفاءة"، وذاع صيته عندما دعته "لجنة التجارة بين الولايات "بصفته خبيراً إلى جلسة لسماع مختلف الشهادات بشأن زيادة رسم أو أجرة الشحن بالسكك الحديدية في عام ١٩١١م. والجدير بالذكر أن تصريحه المروع بأنه كان "بإستطاعة السكك الحديدية أن تدخر مليون دولاراً يومياً لو أنها ببساطة قامت بتنظيم عملياتها وإدخال أساليب عملية، قد دفع العامة إلى مجال تحسين الكفاءة. واحتوى كتابه "مباديء الكفاءة الأثني عشر" والذي نُشر في عام ١٩١٢م، على مبادئ وأساليب لتحقيق الإنتاجية المثلى بطريقة أكثر فعالية.

التطبيقات العملية المميزة لمدرسة الإدارة العلمية

تتمثل التطبيقات العملية لهذه المدرسة فيما يلي:

١. الاستفادة القصوى من جهود الموظفين.

٢. التأكيد على تحديد المهام المناسبة للعمال وكذلك تدريبهم على الاستفادة المثلى من قدراتهم.

٣. التخصيص الأوسع للأنشطة مع التصميم الملائم للوظائف، وتحديد الأساليب، ووضع معايير الوقت والحركة.

٤. وضع معايير الإنجازات على أساس الناتج المتوسط والناتج الأقصى لــرأس المال.

٥. دور التعويضات والحوافز والعلاوات الأخرى في زيادة إنتاجية العمال.

المعارضون لمدرسة الإدارة العلمية

رأى بعض معارضي هذه المدرسة أنها تتجاهل الاحتياجات الاجتماعية للعامل. ويبــدو أن فرضية حث معظم الأفراد على العمل بالمكافأة الاقتصادية فرضية ميكانيكية وفــسيولوجية للغاية، وتهمل الاعتبارات التنظيمية والحافزة على العمل مثل الرضا الوظيفي وتحقيق الذات.

وتتمثل نقاط المعارضة لمدرسة الإدارة العلمية فيما يلي:

١. تعزز المدرسة العلمية الشخصية الفردية بدلاً من تعزيز روح الفريق بــسبب الطبيعة التنافسية لمبدأ "عمل أكثر ... أجر أكبر".

٢. يجعل التخصص العامل غير مؤهل لأداء أنواع وظائف أخــرى، وبالتــالي يصبح تحت رحمة صاحب العمل.

٣. تهمل المدرسة العلمية أو تفصل العامل العادي نظراً للمنافسة الحادة ليكــون أكثر كفاءة وإنتاجية.

٤. التخصص يجعل العمل رتيباً ومملاً ومتكررا إذ يتحول العمال إلــى مجــرد آلات لتنفيذ التعليمات الموضوعة دون إفساح المجال للابتكار وسرعة البديهة.

٥. تضع هذه المدرسة بين أيدي أصحاب العمل عدداً ضــخماً مــن المعلومــات والأساليب الممكن استخدامها في إحداث الضرر بالعمال نظراً لأنه من الــصعوبة بمكان أن يلتزم جميع العمال بالمعايير الموضوعة.

٦. تعتبر هذه المدرسة غير ديمقراطية بمعنى أنها تفصل المدير عن العامل حيث أنها تعطى الإدارة دون سواها الحق والامتياز في إدارة العمال. أما الديمقراطيــة الحق، فتقتضي أن يعمل العمال والإدارة سوياً لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية المتكاملة.

٢. *المبادئ الإدارية*

تقوم هذه المدرسة على أساس مبادئ وأفكار هنرى فيول (١٨٤١-١٩٢٥)، وتُعرف بالمدرسة العملية أو الوظيفية. ومن رواد هذه المدرسة أيضاً مارى باركر فولت (١٨٦٨-١٩٣٣) وليندال يوريك.

وتقيَّد فيول بالوظائف التنظيمية من وجهة النظر الإدارية. واقترح تقسيم عملية الإدارة المعقدة إلى مجالات مسئولية تعتمد بعضها على البعض، وهي كما يلي:

١. **العمليات الفنية:** يتعلق هذا المجال بالإنتاج والمنتجات الصناعية.

٢. **العمليات التجارية:** وتختص بشراء المواد الخام اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات النهائية.

٣. **العلميات المالية:** وتختص بالبحث عن وسائل كسب رأس المال وتوزيعه على الوظائف المختلفة بأنسب الطرق وصيانته والمحافظة على السيولة النقدية.

٤. **عمليات الأمن:** وتتولى إتخاذ الترتيبات اللازمة والكافية للإنتاج وسلامة الأفراد والبضائع.

٥. **عمليات المحاسبة:** وتغطى جميع مناطق المحاسبة للمؤسسة بما في ذلك تدوين الحسابات، وتقدير تكاليف البضائع، وحساب الأرباح والديون والموجودات، وإعداد الميزانية، وتصنيف الإحصاءات الحسابية.

٦. **العمليات الإدارية:** وهي موضع اهتمام "فيول" الأصلي. وقد حدد فيول (٥) وظائف للإدارة. هذه الوظائف هي على النحو التالي:

١- التخطيط

٢- التنظيم

٣- القيادة

٤- التنسيق

٥- الرقابة

كما اقترح فيول أربعة عشر مبدءا للإدارة. وتتجانس هذه المبادئ مع سمات المؤسسة البيروقراطية التي أسسها ماكس ويبر Max Weber . ولا تعتبر هذه المبادئ الأربعة عشر متكاملة بأية حال من الأحوال، ولكنها المبادئ الأكثر استخداماً وشيوعاً.

وهذه المبادئ هي كالتالي:

١. **توزيع العمل:**

وهذا يعني تكليف العامل بأداء جزء صغير من العمل بحيث يصبح أخصائياً في هذا النوع من العمل؛ فالتخصص يؤدى إلى كفاءة أفضل وناتج أعلى. ونستطيع تطبيق هذا المبدأ على جميع أنواع الأعمال الفنية أو الإدارية على حد السواء.

٢. **الصلاحيات والمسئوليات:**

فيما تعتبر الصلاحية هي حق إصدار الأوامر بغية إنجاز العمل، تعتبر المسئولية هي المحاسبة عن أعمال الصلاحيات حتى لا يُساء استعمالها.

٣. **النظام:**

اعتبر فيول النظام بمثابة "العلامات الخارجية للالتزامات" التي يتم التقيد بها وفقاً لعقود العمل واللوائح التنظيمية. ويلزم تحديد هذه اللوائح والعقود والتأكد من الاطلاع عليها واستيعابها تماماً. وكذلك يجب وضع تلك اللوائح والتعليمات موضع التنفيذ بشكل عادل.

٤. **وحدة القيادة:**

ويقصد بذلك وجود مشرف واحد فقط يرجع إليه العامل فيما يتعلق بعمله أوالواجبات المناطة به أوالمشاكل التي يواجهها في العمل وإلا حدث الصراع والتضارب في السلطات وإصدار التعليمات والأوامر.

٥. **وحدة التوجيه:**

ينص هذا المبدأ على أنه "يجب أن يكون هناك مديراً واحداً وخطة عمل واحدة" لكل مجموعة أنشطة ذات أهداف واحدة كمدير شئون الموظفين الذي يتولى تعيين وتوزيع العمل على الموظفين وكافة العاملين بالشركة.

٦. **تكييف مصالح الأفراد وفقاً لمصالح المؤسسة:**

فيما يتعين أن تتكامل المصالح الفردية مع المصالح التنظيمية بقدر الإمكان، فمن المحتم أن تأخذ مصالح المؤسسة مكان الصدارة التنظيمية والأسبقية على مصالح الفرد أو جماعة معينة حينما لا يوجد تعارض بين تلك المصالح.

٧. **مكافأة الموظفين:**

ينبغي دفع رواتب الموظفين وأجور العمال بطريقة عادلة وتتمشى مع القواعد والقوانين التنظيمية علاوة على الحوافز والأجور الإضافية مقابل العمل الإضافي.

٨. **المركزية:**

فيما يلزم تفويض بعض السلطات للمرؤوسين بغية اتخاذ القرارات، فمن المحتم اتخاذ القرارات السياسية الكبرى على أعلى مستوى إداري في المؤسسة بحسب رأى فيول.

٩. السلسلة المدرجة:

يلزم أن تتبع الاتصالات قنوات الاتصالات الرسمية في التسلسل الهرمي. ويلزم أيضاً أن تنتقل سلسلة السلطة بحسب الرتبة من الإدارة العليا إلى المستوى الأدنى في المؤسسة التجارية أو الصناعية. ولكن أثبتت هذه القاعدة عدم جدواها وأنها مضيعة للوقت في حالات تواجد الأفراد في أقسام مختلفة وفي نفس مستوى التسلسل الهرمي. وقام فيول بحلّ هذه المشكلة بوضع "سياسة جانج بلانك Gang Plank Policy" حيث يستطيع هؤلاء الأفراد الاتصال ببعضهم البعض بطريقة مباشرة ولكن بإذن من المشرفين أو رؤساء العمال. وينبغي، في مثل هذه الحالات، التوفيق بين احترام سلسلة السلطة والحاجة إلى العمل بشكل انسيابي ادخارا للوقت.

١٠. الترتيب:

وهو وضع كل شئ في مكانه المحدد له. ويتطلب ذلك معرفة دقيقة بالاحتياجات البشرية والموارد وعمل توازن ثابت بينها. ويجب تعيين العمال ووضع المواد في المكان المناسب بقصد تحقيق الكفاءة القصوى.

١١. العدالة والإنصاف:

يجب أن يتسم المديرون بالعدل والمرونة مع مرءوسيهم. ويتطلب تطبيق مبدأ العدالة حُسْن الخلق، والخبرة، ودماثة الخلق. وهذا يقوى شعور المرؤوسين بالولاء والإخلاص لمرءوسيهم.

١٢. **استقرار هيئة الموظفين:**

يجب الحد من إعادة تنظيم هيئة الموظفين أو الاستعاضة عنهم إلى الحد الأدنى. بل ويجب تعيين وتثبيت الموظفين على وظائفهم على المدى البعيد لأن هذا الإجراء يولد شعوراً بالانتماء للمؤسسة ويكون باعثاً على الإخلاص والناتج الأفضل.

١٣. **حق المبادرة:**

ينبغي تشجيع المرؤوسين على ابتكار أفكار جديدة وتنفيذ الخطط الخاصة حتى وإن نجم عند ذلك بعض الأخطاء.

١٤. **روح الجماعة:**

ينبغي أن يعمل الموظفون كفريق واحد بقصد تعزيز الانسجام والتوافق فيما بينهم. وعلى الإدارة أن تشجع مثل هذه الروح الجماعية.

٣. *المؤسسة البيروقراطية*

تقوم هذه المدرسة على أساس كتب ماكس ويبر. وتعتبر صورة صارمة للمؤسسة، وتتبع ذات المبادئ التي وضعها هنري فيول. وبحث ويبر القواعد والقوانين التي تهدف إلى التخلص من التضارب والتنافر الإداري الذي يسهم في إحداث عدمالكفاءة والفعالية. واعتقد أن كل انحراف عن الهيكل التنظيمي الأساسي يتعارض مع الإدارة الفعالة. وبالإضافة إلى ذلك، اعتقد ويبر في ضرورة التقيد الصارم بالقوانين والذي يجعل البيروقراطية صورة فعالة جداً للمؤسسة التي تقوم على مبادئ المنطق والنظام والسلطة الشرعية. وقد وصف ويبر المؤسسة البيروقراطية على النحو التالي:

"المؤسسة الإدارية من النوع البيروقراطي الخالص هي مؤسسة مؤهلة لتحقيق أعلى درجات الكفاءات ... وتفوق أية صورة أخرى في الدقة، والاستقرار وصرامة النظام والكفاءة والثقة. ومن ثم، تخلق درجة عالية من الإعتمادية على النتائج لمديري المؤسسة والمؤسسات المرتبطة بها. وأخيراً، تتفوق المؤسسة البيروقراطية على غيرها في الكفاءة العالية، وفي مجال عملياتها، وكذلك فهي قابلة للتطبيق على جميع المهام الإدارية".

والسمات الرئيسية للمؤسسة البيروقراطية هي كما يلي:

١. **تقسيم العمال وفقاً للتخصص المهني:**

وتمكّن هذه السمة من الاستفادة الكاملة من جميع إمكانيات العاملين بالمؤسسة والذين يعتبرون مسئولين مسئولية كاملة عن إنجاز الواجبات الموكلة إليهم.

٢. **تسلسل هرمي محدد للسلطة:**

ويعنى ذلك أن يكون الموظفون في المراتب الدنيا تحت قيادة وإشراف الموظفين في المراتب العليا في التسلسل الهرمي الوظيفي، وأن يكون كل مرؤوس مسئولاً عن قراراته وتصرفاته تجاه المشرف عليه، وبالتالي عن قرارات وأفعال التابعين له أو العاملين تحت إشرافه هو شخصيا.

٣. **نظام قوانين ولوائح واضح المعالم:**

ويقتضي ذلك تحديد مسئولية كل عضو من أعضاء المؤسسة تحديداً واضحاً، والتقيد والالتزام بها على نحو صارم.

٤. نظام إجراءات للتعامل مع ظروف العمل:

ويتطلب ذلك وضع هذه الإجراءات على أساس الاختبارات الزمنية لإنجاز العمل والقابلية للتطبيق بشكل متساو في ظل نفس ظروف العمل المماثلة.

٥. العلاقات المجردة بين الموظفين:

يجب منح المكافآت والرواتب على أساس الكفاءة في العمل وليس بالأحرى على أساس محاباة الأقارب (في العمل بالمؤسسة) أو العلاقات الأسرية. ويمنع عمل المؤسسة القائم على معايير عقلانية وموضوعية تدخل الاعتبارات الشخصية والعواطف والتحيز في العمل. وبالتالي، يؤدى هذا المنهج غير المتحيز إلى تحقيق الكفاءة القصوى على نحو يمكن التنبؤ به.

٦- اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والجدارة الفنية:

يجب حماية الموظفين ضد الفصل التعسفي. ويجب أن يتوافق نظام الترقيات مع الأسبقية أو التميز في الأداء الوظيفي أو كلاهما. وهذا يفيد في إحداث الولاء القوى للمؤسسة.

فوائد ومزايا البيروقراطية

١. تؤدي السياسات والقوانين واللوائح والإجراءات القابلة للتطبيق على الجميع، إلى سلوك مستقيم للموظفين. ويجعل هذا السلوك الذي يمكن التنبؤ به عملية الإدارة سهلة التحقيق.

٢. لا مجال للتداخل أو التضارب في الواجبات الوظيفية نظراً لكون الوظائف والواجبات والمسئوليات محددة تحديداً واضحاً.

٣. تتم عمليات التوظيف والترقيات على أساس الكفاءة والجدارة والخبرة. وينجم عن ذلك انسجام الموظفين وملائمة العمال مع الوظائف التي يتم تعيينهم عليها مما يعزز الاستفادة من الموارد البشرية على أكمل وجه. وكذلك تدرج الأفراد في السلم الهرمي الوظيفي بالتمرس واكتسابهم الخبرة.

٤. يجعل توزيع العمل من العمال أخصائيين في الوظائف الموكلة إليهم. ومن ثم، تُصقل مهاراتهم ويصبحون خبراء في مجال تخصصاتهم، ويؤدون أعمالهم بشكل أكثر فعالية.

٥. تبقى المؤسسة وإن ترك الموظفون مناصبهم طالما ينصب التركيز على المنصب الوظيفي وليس الموظف ذاته بالأحرى. فإذا استقال الرئيس التنفيذي من منصبه، على سبيل المثال، حلّ شخص آخر محله أو تمت ترقية شخص لشغل هذا المنصب.

عيوب البيروقراطية

١. الروتين وكثرة الأعمال الكتابية.
٢. نظراً لطبيعة العمل المجردة من الشعور، لا يبالي الموظفون بالمؤسسة إذ لا يوجد شعور بالانتماء أو الإخلاص لها.
٣. القوانين واللوائح والتعليمات الزائدة عن الحد، والتقيد الصارم بهذه السياسات يثبط روح المبادرة وإنتاجية العمال طالما يتم التعامل معهم على اعتبار أنهم آلات وليسوا من بنى البشر.
٤. يعتاد الموظفون على الروتين لدرجة أنهم يقاومون التغيير وتقديم أساليب عملياتية حديثة.

ب. المدرسة السلوكية

تقوم المدرسة السلوكية أو مدرسة العلاقات الإنسانية على أساس مبدأ الزيادة في الإنتاج والكفاءة الإدارية من خلال فهم واستيعاب طبيعة الأشخاص. ويعزو تطور هذه المدرسة وشهرتها إلى ألتون مايو Elton Mayo (١٨٨٠-١٩٤٩م) وتجاربه لتقرير تأثير المنشآت المادية الأفضل على إنتاجية العمال. وأظهرت هذه الدراسات أن البيئات المادية الأفضل أو الفوائد الاقتصادية المتزايدة لا تعتبر دوافع حافزة بدرجة كافية لزيادة الإنتاجية. لذا، فقد تحول التركيز إلى القوى السيكولوجية والاجتماعية بالإضافة إلى القوى الاقتصادية. واكتشف "مايو" أنه عندما تُولي الإدارة عناية خاصة بالموظفين تزيد الإنتاجية بصرف النظر عن التغييرات الفعلية في ظروف العمل.

وتمحورت هذه المدرسة حول الفهم المتزايد للعامل الفرد مع التأكيد على الدوافع الحافزة، والاحتياجات، والعلاقات بين الأشخاص، وفعاليات الجماعة. وأظهرت تلك التجارب أن المكتب أو المصنع ليس مكاناً للعمل فحسب وإنما أيضاً بيئة اجتماعية يتفاعل فيها الموظفون مع بعضهم البعض. وقد كان ذلك باعثاً على ظهور مفهوم "الإنسان الاجتماعي"، والذي يقرر تفاعله مع الآخرين كمية وجودة العمل النهائي.

وفي إطار دعم نتائج "مايو" وسعيه الدؤوب تجاه إثبات فعالية تجاربه، قدَّم إبراهام ماسلو Abraham Maslow نظرية احتياجات الأفراد. ويكمن الهدف الأساسي لهذه النظرية في زيادة الكفاءة التنظيمية للموارد البشرية للمؤسسة، والذي بالإمكان تحقيقه بالاهتمام بالاحتياجات الإنسانية كما ينبغي. وقد تكون الاحتياجات الإنسانية احتياجات فسيولوجية. ووفقاً لماسلو، تقع هذه الاحتياجات ضمن تسلسل هرمي، في قاعدة الهرم تقع الاحتياجات الدنيا مثل

الاحتياجات الفسيولوجية، وفي قمة الهرم تقع الاحتياجات العليا مثل الحاجة إلى الاحترام وتحقيق الذات[1].

إن إدراك هذه الاحتياجات عموما يمكّن المدير من استخدام الأساليب المختلفة لحثّ العمال على العمل. ويعتبر هذا الأمر بالغ الأهمية نظراً لتعقد الطبيعية الإنسانية إذ أن ردّ فعل الأشخاص يختلف تجاه نفس الموقف أو ربما يتماثل في ظروف مختلفة. ومن ثم، ينبغي أن تدرك الإدارة تلك الاختلافات وتعمل وفقاً لذلك.

وقد تأثر علماء الإدارة كثيرا بالمدرسة السلوكية منذ السبعينات، وغيَّرت حقيقة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من النظام البيروقراطي إلى نظام المشاركة الذي يملك فيه العاملون حرية أكبر للمشاركة في شئون المؤسسة. ولكن مع ذلك، طُرحت مؤخراً بعض الأسئلة الخطيرة عما إذا كان الإنسان "إنساناً اجتماعيا" كلية أم "إنسانا اقتصاديا" بالأحرى. في الواقع، لا تعتبر الفوائد الاقتصادية المتزايدة للعمال هي الدوافع الحافزة الوحيدة لهم، بل إنهم ربما يسعون إلى تحديات إضافية وتولي مسئوليات أكثر أهمية. علاوة على ذلك، لم تدعم نتائج البحث، بصفة عامة، رأى علماء السلوك القائل بأن زيادة الرضا الوظيفي تؤدى وحدهت إلى إنتاجية أعلى. وبما أن السلوك الإنساني سلوك معقد جداً، فمن المحتمل أن تؤثر بعض العوامل على إنتاجية العمال. ولا غرو أن عامل الشعور بالانتماء والتقدير والمشاركة في شئون المؤسسة أو المصنع يعتبر عاملا هاما للغاية.

ج. *المدرسة الكمية*

تؤكد هذه المدرسة على استخدام الأساليب الرياضية والرسومات البيانية في حلّ كثير من المشكلات الإدارية المعقدة. وتصمم هذه الأدوات والمناهج، والتي تُعرف بأساليب بحث العمليات بقصد المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات والإنتاج. ويتمثل المبدأ الأساسي لهذه المدرسة في المقدمة المنطقية القائلة بأنه: "طالما أن العمليات الإدارية والتنظيمية تقوم على أساس عملية عقلية، إذاً ، يمكن التعبير عنها بالعلاقات والرموز الرياضية. وبحسب رأى ليندسي Lindsay ، تساعد هذه الأساليب الإدارة على تحسين قراراتها عن طريق:

أ. زيادة عدد البدائل المتاحة.

ب. المساعدة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع على أساس التحليل الموضوعي للمعلومات المتوفرة.

ج. مساعدة الإدارة على تقييم المخاطر ونتائج طرق الحل المفتوحة.

د. المساعدة على إحداث التوازن الأمثل لكثير من العناصر المتنوعة للمؤسسة التجارية الحديثة.

[1] – لمزيد من المعلومات عن هذه النظرية، أنظر الجزء الرابع، الفصل الأول من هذه السلسلة.

ويشتمل المنهج الكمي، بصفة عامة، على أربع خطوات:

١. رسم نموذج أو مخطط رياضي مع المتغيرات (الرياضية) التي تُظهر العوامل العامة في الموقف المراد تحليله.
٢. وضع قواعد لاتخاذ القرارات وبعض المعايير لمقارنة المزايا النسبية لطرق الحلّ المفتوحة المحتملة.
٣. جمع المعطيات التجريبية.
٤. إنجاز الحسابات الرياضية لإيجاد طريق الحلّ المفتوح الذي سيزيد من الدالة الهدفية أو المنفعة المستهدفة إلى الحد الأقصى.

واستخدمت الإدارة هذه الأساليب على نحو متزايد. ويسَّر الاستخدام المتزايد لأجهزة الكمبيوتر تطبيق هذا المنهج إلى حد بعيد. ومن المجالات التي تُستخدم فيها هذه الأساليب على نطاق واسع ما يلي:

١. **البرمجة الخطية:**

استخدمت أساليب البرمجة الخطية في المحاسبة، وفي طرق توزيع المديرين للموارد النادرة على الاستخدامات التنافسية على أحسن وجه كتوزيع ميزانية الإعلانات الثابتة على وسائل الإعلام المختلفة بغية الحصول على أفضل النتائج.

٢. **نظرية كوينج Queueing Theory:**

أثبتت هذه النظرية جدواها في تخطيط العدد الأمثل من محطات الخدمة لتخفيض تكاليف الخدمة، وكذلك فترة انتظار العميل إلى الحد الأدنى.

٣. **مخططات الجرد:**

تم رسم المخططات أو النماذج الرياضية بغرض وضع مستويات المخزون الأمثل للمواد الخام والبضائع النهائية والكميات المراد طلبها في المكان والزمان المحددين.

٤. **تحليل التراجع أو التنازل:**

ويشمل التنبؤ بالعلاقات بين متغيرين أو أكثر مثل تأثير المصروفات المتزايدة للإعلانات على المبيعات.

٥. **المحاكاة:**

وتشمل رسم نموذج يحاكي المشكلة قيد الدراسة ووضع حلول كثيرة لها بغية الحصول على القيم المختلفة لمتغيرات القرار عن طريق استخدام الكمبيوتر وإنتقاء أفضل الحلول.

٦. مشكلات الاستبدال والصيانة الوقائية:

تتضمن هذه المشكلات الصيانة واستبدال قطع الغيار مثل وجوب استبدال لمبات الإضاءة في المصنع بطريقة دورية أو استبدالها عند احتراق الفيوز (الصمامات الكهربائية) فقط، أو وجوب رؤية الطبيب كل ستة أشهر لمجرد إجراء الفحص الطبي أو زيارته عند الإصابة بالمرض فحسب. ويعتمد إختيار تلك البدائل على التكاليف.

٧. مشكلات المنافسة ومشكلات نظرية اللعب Game Theory:

استخدمت أساليب نظرية اللعب على نطاق واسع في التخطيط وصناعة القرارات العسكرية عن طريق تقسيم العمليات المحتملة "للعدو" وبالتالي صياغة أفضل الطرق للهجوم عليه. أما في عالم الأعمال، فمن المحتم توقع مشكلات المنافسة واتخاذ الخطوات اللازمة حيالها.

لقد زودت المدرسة الكمية المديرين ببعض الأدوات الهامة فيما يتعلق بحلّ المشكلات ولا سيما حيث يمكن عزو العملية الإدارية إلى عوامل عقلانية وقياسها بالكميات. ومع ذلك، فلابد من التقدير الكامل لاستخدام العنصر البشرى، والذي يعد عنصراً غير كمي، والتأكيد عليه في جميع العمليات والقرارات الإدارية.

بعض مدارس الإدارة الأخرى

نظرا للأهمية المتنامية للإدارة في جميع نواحي حياتنا، فقد جذبت الإدارة اهتمام علماء البيولوجيا، وعلماء الإنثربولوجيا، وعلماء الطبيعيات، ورجال السياسة وجمهرة من العلماء من ميادين المعرفة المختلفة. وقد عرَّف هؤلاء العلماء وفسروا الإدارة من وجهة نظرهم الخاصة ومن وجهة النظر الخاصة بهم مما دعا بعض علماء الإدارة إلى وصف الوضع الراهن للإدارة "بالأجمة". وسنعرض فيما يلي بعض مدارس الإدارة المختلفة:

١. المدرسة التجريبية

تعتمد المدرسة التجريبية، كما ينم اسمها، على التجربة العملية، والخبرة السابقة للشخص أو الأشخاص الآخرين في صيغة مجموعة من الدراسات. وتجرى الدراسة لمعرفة طريقة حلّ المشاكل في الماضي بغية استنباط بعض الطرق لحلّ المشاكل المماثلة في الوقت الراهن. واعتقد مناصرو تلك المدرسة في المبدأ القائل بأن الإدارة فن لا سبيل إلى اكتسابه وتعلمه إلا بالتجربة العملية. ومن ثم، يتم جمع مجموعة من أمثلة الفشل والنجاح للمديرين الممارسين وتحليلها واستنتاج التعميمات أو الأحكام العامة. وأطلق عليها إيرنست دال Earnest Dale اسم "المنهج العملياتي". ووفقاً له "، تُدرس العمليات السابقة لتقرير الحقائق والنظريات بقصد التنبؤ بالعمليات المستقبلية".

ومن عيوب المدرسة التجريبية ما يلي:

١. يممكن ألا تتماثل الظروف في المستقبل مع نظيراتها في الماضي نظرا لديناميكية البيئة، وبالتالي، فلن تفي بالغرض في المستقبل.

٢. تغلق المدرسة التجريبية باب الإبداع والإبتكار والتجريب أمام المديرين لعدم إمكانية مقارنة نتائج العمليات مع البدائل الأخرى.

٢. *مدرسة النظم الاجتماعية*

تقوم هذه المدرسة على أساس مفهوم العلاقات الإنسانية الذي اقترحه بارنارد Barnard. وتعتبر هذه المدرسة الإدارة "نظاماً اجتماعيا أو نظاماً للعلاقات بين الحضارات يُعبر عنه بالتفاعل التعاوني للأفكار، والقوى، والرغبات، وتفكير مجموعة من الناس. ويعزو هذا المفهوم إلى نظرية التعاون، والتي يحاول الإنسان، وفقا لها، أن يشبع احتياجاته البيولوجية، والجسمانية، والاجتماعية، من خلال التعاون مع الآخرين. وأطلق بارنارد على هذه المجموعة من العلاقات المتبادلة اسم المؤسسة الرسمية، والتي تعتبر نظاماً تعاونياً ... نظام من الأنشطة الواعية المنسقة نحو هدف مشترك. وفي واقع الأمر، تعنى مجموعة التفاعلات أننا نعمل سوياً ونتقاسم الأرباح معاً.

وتماثل هذه المدرسة المدرسة السلوكية إلا أنها ذات طبيعة أكثر منهجية. وعلى غرار المدرسة السلوكية، انتقدت مدرسة النظام الاجتماعي مفهوم " الإنسان الاقتصادي"، بيد أنها تناولت بإسهاب في اعتبار المؤسسة عضواً اجتماعياً يخضع لجميع ضغوط البيئة الحضارية.

٣. *مدرسة النظم الاجتماعية الفنية*

تعتبر هذه المدرسة من المدارس الأكثر حداثة، وتقوم على أساس الدراسات التي أجرها إي إل تريست E. L. Trist وزملائه في معهد Tavistock بإنجلترا. وقال تريست وزملائه بوجود علاقة متبادلة لا لبس فيها بين الإنسان والآلة. فإن لتكنولوجيا العمليات (الآلات والطرق) تأثيرٌ قوى على الفرد وسلوك الجماعة. ولا يتطلب ذلك دراسة مستفيضة وتحليلا شاملاً لاستنتاج استجابة العمال استجابة إيجابية لمعدات العمل الجديدة والأساليب التكنولوجية الحديثة. لذا، فلابد وأن تأخذ الإدارة في اعتبارها النظم الاجتماعية والفنية معاً وأن تتأكد من عمل تلك النظم بانسجام تام.

٤. *مدرسة نظرية القرار*

يعتقد مناصرو هذه المدرسة أن الإدارة ببساطة عبارة عن عملية اتخاذ قرار ... أي انتقاء طريق الحل المفتوح الأمثل من البدائل العديدة المتوفرة. وبالتالي، ينصب جُل اهتمام هذه المدرسة على تحليل القرار نفسه دون التركيز على الأشخاص أو متغيرات البيئة التي تؤثر على السلوك.

ومن عيوب هذه المدرسة ما يلي:

١. لا تتضمن نماذج أو مخططات القرارات متغيرات ضعيفة التباين أو متغيرات غير ملموسة مثل الوضع والسلوك الإنساني، وتقييم الاتجاهات السياسية، وتأثير بعض القرارات على العملاء والمجتمع.

٢. بالإمكان اتخاذ القرار بسهولة وبطريقة مباشرة شريطة تحديد الأهداف تماماً، وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بدرجة كافية، وإمكانية التنبؤ بدقة بالبيئة التي سيتم فيها تطبيق القرار، وتحلي أصحاب القرار بالخبرة والتمرس والكفاءة.

٥. *مدرسة الحوادث الطارئة أو المواقف*

تبحث هذه المدرسة في القدرة الإدارية على تبني سياسات تتعامل مع الظروف والحوادث الطارئة التي قد تواجه مؤسسة ما. وعلى نقيض الأساتذة تايلور وآل جيلبريث الذين اهتموا بإيجاد "الطريق الأفضل" لأداء مهمة أو حلّ مشكلة، لا يرى مناصرو هذه المدرسة أن هناك "أسلوب أفضل" للتعامل مع جميع الظروف، واقترحوا أن يقوم المديريون بتحليل الموقف الحالة المفترضة واتخاذ القرارات على ضوء اللظروف الراهنة.

٦. *مدرسة المهام الإدارية*

يرجع الفضل في إنتشار هذه المدرسة إلى البروفيسور هنري مينتزبيرح Mintezberg الذي اقترح إمكانية تحديد المهام الإدارية بملاحظة أداء المديرين. وانتهت دراسته إلى أنه يجب على المديرين ألا ينشغلوا دائماً بأداء الوظائف الإدارية المعتادة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة. علاوة على ذلك، لم تتوصل الدراسة التي قام بها إلى دليل وافيً على القيام بالأنشطة التنفيذية مثل وضع الهياكل التنظيمية، ووضع الأهداف، وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والتطوير الاستراتيجي ... الخ. واقترح، عوضا عن ذلك، ثلاثة مهام رئيسية للمدير. هذه المهام هي:

١. **المهمة بين الأشخاص:** باعتباره رئيسياً صوريا يتولى أداء الواجبات الرسمية بالنيابة عن المؤسسة، وباعتباره قائداً وحلقة الوصل مع العالم الخارجي.

٢. **المهمة المعلوماتية:** يتلقى المدير المعلومات عن عمليات المؤسسة وينقلها إلى المرؤوسين وإلى الأطراف المعنية خارج المؤسسة.

٣. **مهمة اتخاذ القرار:** باعتباره مقاولا وموزعا للموارد كتوزيع رؤوس الأموال على الأنشطة المختلفة، وكمحكم في حالة النزاع بين العمال أو بين العمال والإدارة، وكذلك يتفاوض على العقود مع المؤسسات الأخرى.

٥. **المدرسة العملياتية:**

تقوم هذه المدرسة على أساس دراسات ب. و. بردجمان P. W. Bridgman الذي يرى إمكانية استخلاص أساسيات علم ونظرية الإدارة من عدد من المدارس والمجالات الأخرى. وفيما يتأصل جوهر المعرفة الرئيسي للإدارة في إدارة الموظفين، والرقابة والتقييم الإداري، تكتسب الإدارة أيضاً المعرفة من ميادين العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع، وعلم النفس، والعلوم السياسية، والرياضيات التطبيقية، وعلم الاقتصاد...إلخ

٦. **مدرسة الإدارة المقارنة:**

تسعى هذه المدرسة إلى تطوير معايير عامة من خلال دراسة نظم الإدارة في الحضارات المختلفة مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الحضارية والبيئية، وذلك لتصنيف خصائص الإدارة المختلفة في البلاد والحضارات العديدة للتعرف على أسباب وجودها بقصد تحديد أسباب المواقف وتوقع نتائج القرارات المختلفة.

اعتقد مناصرو هذه المدرسة في ارتباط الإدارة ارتباطاً وثيقا ب الحضارة، وبالتالي، لا يمكن أن نجد مجموعة مشتركة من "المبادئ الإدارية" القابلة للتطبيق بشكل عام. وعَّرف بنجامين برازد Benjamin Prasad هذا المنهج على أنه "دراسة وتحليل الإدارة باعتبارها عملية وباعتبارها فلسفة في جميع المواقف الإدارية وفي جميع البلاد حيث السعي الدؤوب نحو التصنيع بوصفه جزءاً مكملاً للتطور الاقتصادي". ويوفر هذا التعريف رؤية واضحة لعمليات المؤسسات الكبرى المتعددة الجنسيات ويُشكل الأساس لبعض أساليب الإدارة في البلاد المختلفة ذات الخلفية الحضارية المتشابهة كما في كثير من دول منطقة الشرق الأوسط.

نحو نظرية عامة وموحدة للإدارة

تثير النظريات الكثيرة والمدارس والمناهج العديدة للإدارة دهشة المرء بشأن إمكانية التوصل إلى حلّ لمشكلة تعريف الإدارة بلغة عالمية واحدة. وقد أطلق عليها البروفيسور كونتز Koontez اسم "حرب الأدغال"؛ نوع من "حرب الأدغال المحيرة والمدمرة" التي يحاول فيها كل أستاذ أكاديمي وكل ممارس للإدارة أن يقدم "نظرية أفضل" للإدارة ويهاجم النظريات الموجودة في الوقت ذاته.

وإذا كان من المحتم التوصل إلى تعريف عام الإدارة، فلابد من التخلص من تلك الفوضى وفك ذاك الاشتباك. وربما حان الوقت لندرك أن هذه النظريات العديدة تشتمل على أفكار وعمليات مشتركة وغير مختلفة على الإطلاق. واقترح البروفيسور هربيرت سيمون Herbert Simon أنه "من المهم أن نفكر في أنفسنا وفي جميع أصحاب نظريات الإدارة كمشاركين في نفس المشروع وليس كممثلين عن مناهج متناقضة ومدارس متنافسة".

ومنذ عهد قريب بُذلت المحاولات لتوحيد هذه النظريات العديـدة. وقـدَّم البروفيـسور لتشفيلد Litchfield أولى محاولات التقريب نحو نظرية إدارة عامة في حوالي عـام ١٩٥٦م. ورغم أن الفكرة لاقت اهتماما قومياً في ندوة عقـدها البروفيـسور هارولـد كـونتز بهـذا الخصوص، لم تسفر المناقشات عن انعقاد أي إجماع. ولكن، مع ذلك، أسفرت النـدوة عـن إمكانية وضع نظرية عامة لإدارة الأعمال من خلال منهج وسط بين المدارس.

وربما تكون هذه النظرية، وفقاً للبروفيسور جرين وود Green Wood ، تطـوراً نحـو وضع نظرية "إدارة عامة" جديدة ناشئة عن "نظم عامة"، أو من الممكن أن يـستمر تهـذيب وصقل نظرية الإدارة التقليدية بتكامل نظريات ومناهج أخرى.

الفصل الثالث

نظريات الإدارة الحديثة

برزت الحاجة إلى أساليب إدارة أكثر تطوراً إذ غدت المؤسسات أكثر تعقيداً من حيث الهياكل التنظيمية والعمليات أيضاً. وأصبحت الكتل الضخمة التي تكونت إثر دمج الشركات معاً أو اتساع مجالات أنشطتها لدرجة أصبح من الضروري استنباط أساليب حديثة للإدارة لضمان إنجاز النتائج المرغوبة بفعالية تامة. وهكذا تطور مفهوم الإدارة المشاركة الأكثر حداثة. ويعرف هدا النوع من الإدارة "بالإدارة بالأهداف".

الإدارة بالأهداف

Management By Objective (MBO)

أكد البروفيسور بيتر دراكر Peter Drucker ، والذي يرجع الفضل إليه في مناصرة وانتشار الأفكار الكامنة وراء الإدارة بالأهداف، أن "إنجاز الأعمال التجارية يتطلب توجيه كل وظيفة نحو العمل التجاري بآسره". ورغم أن مجال الإدارة بالأهداف من المجالات الحديثة نسبياً، إلا أنه لفت انتباه العديد من رواد الإدارة، ونخص بالذكر هنا جون هامبل John Humble من إنجلترا وجورج أودورن George Odiorne من الولايات المتحدة الأمريكية.

والإدارة بالأهداف عبارة عن عملية يشارك فيها المديرون والمرؤوسون سوياً في تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وعمل الخطط بغية تحقيق تلك الأهداف. وشرح جورج أودورن هذا المفهوم كما يلي:

"يمكن تعريف نظام الإدارة بالأهداف بأنه عملية يُحدد بواسطتها رئيس المؤسسة والمديرون معا الأهداف العامة للمؤسسة، ويعينون مجالات

المسئوليات للأشخاص بحسب النتائج المتوقعة منهم، واستخدام هذه الإجراءات كإرشادات لتشغيل الوحدة وتقييم مشاركة كل عضو من أعضائها".

ومن ثم، بالإمكان الإشارة إلى الإدارة بالأهداف على أنها الإدارة بالنتائج أو إدارة الأهداف، وتقوم على أساس فرضية المشاركة في وضع الأهداف مما ينجم عنه التعهد الضمني بإنجازها. ومن ثم، إذا شارك الموظف في وضع الأهداف والمعايير لقياس الأداء المرجوة، سوف يجد الحافز الدافع له نحو الأداء الأفضل وبطريقة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعرَّف جون هامبل John Humble مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه "النظام الفعال الذي يجمع ما بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها بقصد الحصول على الأرباح واتساع مجالات نشاطاتها مع حاجة المدير للمشاركة في بلوغ الأهداف وتطوير نفسه".

ويعنى تعريف الإدارة بالأهداف أنها عملية توجيه نحو هدف معين وليس عملية توجيه نحو عمل. فكونك مشغولاً ومنهمكاً في العمل طوال ساعات الدوام ليس بالأمر المهم طالما لا يؤدى هذا الانشغال إلى إنجاز عمل ما. إنَّ الإدارة بالأهداف وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للموظفين أيضاً. وبالاستخدام الصحيح لها يمكن تفادى بعض الأخطاء في التخطيط أو خفضها إلى الحد الأدنى. إنها نظام شامل يقوم على أساس وضع الأهداف بمشاركة جميع الموظفين. وتعتبر هذه الأهداف أهدافاً مشتركة لجميع المشاركين، وربما يتحدد نطاق عمل أو مكافأة كل عضو بحسب درجة الإنجاز. وهذا يفضي إلى نظام تقييم عادل للعمل المُنجز من قبل كل عضو. وبالإضافة إلى ذلك، تشتمل خطة الإدارة بالأهداف الجيدة على اتصال منتظم ومباشر بين المشرفين والمرؤوسين مما يُحسن شبكة الاتصالات.

عملية الإدارة بالأهداف

يمكن تحديد بعض عناصر عملية الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

١. **وضع الأهداف المركزية:**

يعتبر تحديد الأهداف التنظيمية وإيضاحها هي المرحلة الأساسية الأولى في عملية الإدارة بالأهداف. وتضع الإدارة المركزية هـذه الأهـداف بالتـشاور مـع المديرين الآخرين عادة. ويتحتم أن تكون هذه الأهداف محددة وواقعيـة، وأن يـتم توزيعها على جميع العاملين في المؤسسة والتأكد من اطلاع وفهم واستيعاب كـل عضو لها بمجرد الانتهاء من وضعها.

٢. **مشاركة المديرين والمرؤوسين في وضع الأهداف:**

يعمل المرؤوسون مع المديرين في وضع أهداف وحداتهم فور وضع الأهداف التنظيمية وتحديدها من قبل الإدارة المركزية، ويعتبر هذا التشاور المشترك مهمـاً للغاية لأنه يحفز المرؤوسين أكثر على تحقيق الأهداف الموضـوعة مـن قـبلهم. وتكون أهداف المرؤوسين عادة محددة وقصيرة الأجل، وتدل أساساً على ما يمكن لوحدة المرؤوسين أن تُنجزه في فترة زمنية محددة. ويجب على المرؤوسين وضع الأهداف بالتشاور مع الأفراد العاملين في وحداتهم.

٣. **تناسب الأهداف مع الموارد:**

لا تفيد الأهداف في حد ذاتها بشيء ما لم نمتلك بين أيدينا الموارد والوسـائل اللازمة لتحقيقها. لذا، يتحتم على الإدارة التأكد من توفر الأدوات والمعدات والمواد الخام للمرؤوسين بغية تحقيق هذه الأهداف بكفاءة. وإذا ما تم وضع الأهداف بدقـة بالغة، سوف يغدو من الممكن قياس الاحتياجات من الموارد بدقة، وبالتالي يتثنـى توزيعها بسهولة. كما يتحتم القيام بتوزيع الموارد بالتشاور مع المرؤوسين.

٤. **حرية التنفيذ:**

يجب أن يتحلى المديرون والمرؤوسون بقدر كاف من الحرية في تقرير استعمال الموارد والوسائل التي تحقق الأهداف طالما أنها تدخل في إطار السياسات التنظيمية للمؤسسة.

٥. **دراسة وتقييم الأداء:**

يلزم وضع خطط مسبقة لدراسة الأداء وتقييم العمل المُنجز بغية تحديد مدى تقدم الفرد بشكل مرضٍ في إنجاز عمله، وكذلك الكشف عن أية مشاكل غير متوقعة قد تطرأ على العمل، ومساعدة المرؤوسين على فهم عملية الإدارة بالأهداف بشكل أفضل، وتحسين معنوياتهم. على آية حال، يجب إجراء تقييم الأداء على أساس معايير عادلة وقابلة للقياس بهدف مساعدة المديرين والمرؤوسين على تعديل الأهداف أو الأساليب المتبعة إذا اقتضت الحاجة.

مزايا عملية الإدارة بالأهداف

صنَّف بعض علماء الإدارة مزايا وعيوب عملية الإدارة بالأهداف والإيجابيات والسلبيات لها كما يلي.

أ. مزايا عملية الإدارة بالأهداف:

١. نظراً لكون الإدارة بالأهداف عملية توجيه نحو النتائج، ولكون التركيز على وضع الأهداف ومراقبة الأداء، فإنها تشجع المديرين على وضع تخطيط مفصل يساهم في وجود نظام إدارة أفضل.

٢. يعرف كل من المديرين والمرؤوسين الأهداف المطلوب إنجازها، وبالتالي لا مجال للغموض أو الفوضى والارتباك.

٣. يتطلب من المديرين وضع أهداف قابلة للقياس ومعايير أداء وأولويات لإنجاز تلك الأهداف. ولكون الأهداف قابلة للقياس، ومفصلة، وموضوعة وفقا لقدرات المرؤوسين، فإنها تلقى كل الدعم منهم، وبالتالي توفر الاستفادة المثلى من الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، تحدد المسئوليات وسلطات الأفراد بشكل واضح.

٤. تجعل عملية الإدارة بالأهداف الأفراد أكثر وعياً وإدراكاً لأهداف المؤسسة. ويتعلق المرؤوسون غالباً بأهدافهم الخاصة والبيئة المحيطة بهم. ولكن باستخدام عملية الإدارة بالأهداف، يشعر المرؤوسون بالفخر لاشتراكهم وانهماكهم في تنفيذ الأهداف التنظيمية مما يُحسن معنوياتهم.

٥. تركز عملية الإدارة بالأهداف الانتباه غالباً على المجال الذي يحتاج فيه الموظفون والعمال إلى تدريب أكثر مما يؤدى إلى تطوير المهنة.

٦. يجعل نظام التقييم الدوري المرؤوسين على علم بمدى تقدمهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم نظراً لتأكيد عملية الإدارة بالأهداف على الأهداف القابلة للقياس والنتائج وليس على السمات الشخصية أو العوامل الأخرى مثل التعاون، والانضباط الذاتي والإخلاص والولاء للمؤسسة.

٧. تحسن عملية الإدارة بالأهداف الاتصالات بين الإدارة والمرؤوسين إذ تساعد التغذية المرتجعة المستمرة على توضيح أي غموض بغية تصحيح أي انحراف بسرعة وسهولة.

ب- عيوب عملية الإدارة بالأهداف

١. في الهيكل التنظيمي الكلاسيكي للمؤسسات تنساب السلطة من قمة التسلسل الهرمي إلى قاعدته. وهذا يحدث نظاماً وأداءً أفضل. ومن ثم، تفضل الإدارة العليا عادة دعم عملية الإدارة بالأهداف التي يشارك فيها

المرؤوسون في السلسلة بنفس القدر. وبالتالي، لا يُمكن أن يكتب لعملية الإدارة بالأهداف النجاح إلا إذا لاقت الدعم الكامل من الإدارة العليا.

٢. ربما يسيء المرؤوسون استخدام عملية الإدارة بالأهداف. فقد يكونوا واقعين تحت ضغط للاتفاق مع الإدارة عند وضع الأهداف مما يضعف الروح المعنوية لدى المرؤوسين ويتسرب إلي نفوسهم الشك بشأن فلسفة الإدارة بالأهداف.

٣. تؤكد عملية الإدارة بالأهداف على الأهداف القابلة للقياس ولا تترك أى مساحة للأهداف الذاتية علماً أنه من الصعب قياس بعض المجالات، بل ومن الصعوبة بمكان أن تخضع لأي تقييم.

٤. تستخدم عملية الإدارة بالأهداف الأعمال الكتابية بصورة لافتة للنظر مما يستغرق وقتاً طويلاً من المدير لإنجازها. وبالإضافة إلى أعباء المدير ومسئولياته تُضاف إليه أعباء الاجتماعات الكثيرة ومسئوليات كتابة التقارير عنها. وربما تدفع الأعمال الكتابية المتزايدة بعض المديرين إلى ترك البرنامج.

٥. تؤكد عملية الإدارة بالأهداف على الأهداف قصيرة المدى. ونظراً لأن معظم الأهداف ذات طبيعة قابلة للقياس، فمن الصعوبة بمكان عمل تخطيط طويل الأجل لأنه من غير الممكن التنبؤ على وجه الدقة بجميع المتغيرات التي تؤثر على عملية التخطيط بسبب تغير البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية بصفة مستمرة والذي يؤثر على استقرار الأهداف.

٦. لا يتحلى معظم المديرين بمهارة التفاعل مع الأشخاص بالقدر الكاف كالتشاور معهم والذي يعتبر أمرا مهما جدا.

٧. يعتبر نظام تكامل الإدارة بالأهداف مع النظم الأخرى مثل التنبؤ بالأحداث والميزانية وغيرها نظاماً فقيراً ومتواضعاً للغاية. وهذا يجعل أداء وظائف جميع النظم أكثر صعوبة.

٨. من الصعوبة بمكان تحقيق الأهداف الجماعية لإعتماد إنجازها على بعضها البعض. فلا يمكن، لقسم الإنتاج، على سبيل المثال، أن ينتج الحصة المقررة له ما لم يتم توفير المواد الخام والأفراد بالقدر الكاف لإنجازها.

بعض المقترحات لتحسين كفاءة وفعالية عملية الإدارة بالأهداف

١. حتى يتسنى إحراز النجاح لعمية الإدارة بالأهداف، فمن الأهمية بمكان ضمان دعم وتعهد الإدارة العليا بمساندة هذه العملية إذ بدون هذا التعهد لن يُكتب لها النجاح أبداً. ومن ثم، يتعين على المديرين في المراتب الوظيفية العليا ومرءوسيهم التحلي بروح الفريق.

٢. يجب وضع الأهداف بشكل واضح وبواقعية ليتثنى إنجازها. ويتعين وضع الأهداف بمشاركة المرؤوسين. كما ينبغي إبلاغ تلك الأهداف بطريقة مناسبة إلى المرؤوسين والتأكد من اطلاع واستيعاب وقبول الجميع بها.

٣. يجب أن تكون عملية الإدارة بالأهداف فلسفة عامة للإدارة وللمؤسسة بأسرها وليس بالأحرى عملية توزيع للعمل أو أسلوب لتقييم الأداء حيث أنها تعتبر تعهدا كبيرا يتحل محل جميع النظم والنظريات القديمة وليس بالأحرى فلسفة جديدة أو منهجا حديثا للإدارة. وقد لاحظ البروفيسور م. لوبكس M. Lopex أنه "عندما تتم إدارة المؤسسة بالأهداف فإنها بذلك تُوجه نحو الأداء الأفضل، وتنمو وتتطور وتغدو عنصرا نافعا للمجتمع".

٤. ينبغي مراجعة وتعديل الأهداف بصفة مستمر وفقاً لمتطلبات الظروف الراهنة.

٥. يجب تدريب جميع الأفراد المعنيين على فهم أساسيات ومحتويات البرنامج. ويلزم أن يشتمل هذا التدريب على طـرق وضـع الأهـداف، وأسـاليب إنجازها، وطرق دراسة وتقييم الأداء والترتيبات المسبقة تحسباً لأية تغذية مرتجعة.

٦. تعتبر عملية الإدارة بالأهداف تعهداً قائما على أساس المبـادئ التنظيميـة والسيكولوجية الثابتة. ومن ثم، يجب تنظيمها مع المناخ التنظيمي للمؤسسة، وأن يتحلى جميع الأفراد المعنيين بفهم واضح للسلطة المنوطة بهم. وكذلك يجب على جميع أعضاء المؤسسة إستيعاب نظام الإدارة إستيعابا تاما.

نظرية نظم الإدارة

في السنوات الأخيرة، ظهر إتجاه متزايد نحو إعتبار المؤسسات كنظام متكامل ومعقد من العوامل المتغيرة المتبادلة في مقابل التطبيق التقليدي لدراسـة العوامـل المتغيرة التنظيمية على حدة مثل الوظائف والمهام والعلاقـات بـين الأشـخاص وغيرها. وتعتبر نظرية النظم المؤسسة بمثابة وحدة كاملة تبحث في جميع العوامل المتغيرة التنظيمية ذات الصلة معاً وفي وقت واحد.

وتقوم هذه النظرية على أساس أفكـار تشـستر ى. بارنـارد Chester I. barnard الذي عرَّف النظام التعاوني على أنه "عناصر مادية وبيولوجية وشخصية أو أكثر تدمج في هدف واحد محدد". ويعتبر لودوج فون بيرتلانفي Ludwig Von Bertalanffy هو أب نظرية "النظم العامة" والذي روّج لفكرته من خـلال كتابـه "نظرية النظم العامة" الذي نشر في عام ١٩٦٩م. ووفقاً له فإنه:

"يتعين علينا معرفة جميع العناصر والعلاقات المتبادلة بينها لفهـم وحـدة كاملة منظمة".

وبناء على هذه الأفكار، يغدو بمقدورنا تعريف "النظام" على أنه:

"مجموعة منظمة من العناصر المنفصلة – لكن المتوقفة بعضها على بعض– بغية الحصول على هدف مقرر سلفا".

ويقودنا هذا التعريف إلى ثلاثة نقاط هامة:

١. يجب أن تكون إدارة العناصر منظمة ومسلسلة هرمياً بغض النظر عن مدى تعقد "الوحدة الكاملة".

٢. يتعين وجود اتصال جيد بين عناصر النظام نظرا لإعتماد بعضها على بعض.

٣. نظراً لكون النظام موجه نحو هدف ما، فإنه يتعين وضع التفاعل بين العناصر ابتغاء تحقيق ذاك الهدف.

النظم المفتوحة والمغلقة

هناك نوعان من النظم:

١. النظم المفتوحة

٢. النظم المغلقة

والنظم المغلقة عبارة عن مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض دون أدنى تفاعل مع البيئة الخارجية. مثال ذلك، بمقدورنا اعتبار البطارية التي تُشغل ساعة رقمية بمثابة نظاما مغلقا نسبياً إذ بمجرد تثبيت البطارية داخل الساعة لا يتدخل أي عنصر من العالم الخارجي أو يساهم في تشغيلها.

أما النظم المفتوحة فهي مجموعة من العناصر تعتمد على البيئة الخارجية للبقاء. فجسم الإنسان، مثلاً، بوصفه نظاما يتألف من نظم فرعية كثيرة، يعتبر نظاماً مفتوحاً لإعتماده على دخل وطاقة من العالم الخارجي من أجل البقاء حياً.

وتعتبر جميع النظم التنظيمية نظما مفتوحة لأنها تعتمد دائماً على البيئة الخارجية للحصول على التغذية الاسترجاعية والموارد ولبيع المنتجات النهائية. وتحول كافة المؤسسات الدخل إلى خرج. وربما يتمثل الدخل في صورة موارد بشرية، وطاقة، ومواد خام، ومعدات أو معلومات. وينبغي أن تأخذ المؤسسة في إعتبارها فعاليات وديناميكيات البيئة الخارجية، وأن تتفاعل بصفة مستمرة مع التحولات الخارجية أثناء عملية التحويل. مثال ذلك، عند – إنتاج أو بيع منتج ما، يتعين على المؤسسة تحليل عوامل الموارد الخارجية، وتوفر الموارد، والإبتكارات التكنولوجية الراهنة، وتوجهات السوق والتحولات الاجتماعية إضافة إلى العمليات الداخلية.

أ. السمات الرئيسية لنظرية النظام:

١. يتألف كل نظام من أنظمة فرعية كثيرة تتفاعل بعضها مع بعض.
٢. يعتبر كل نظام جزءاً من نظام أكبر. فالمؤسسة، مثلاً، تعتبر نظاماً في حد ذاتها ولكنها جزءً من النظام الصناعي الأكبر والذي يعد بدوره جزءاً من النظام الاجتماعي.
٣. يتميز النظام بالتعقد وبالعلاقات المتبادلة إلى حد أن كل تغير في متغير واحد يؤثر على الآخرين.
٤. لكل نظام هدف معين تساهم جميع أجزاءه وعناصره وأنظمته الفرعية في بلوغه.
٥. تتلقى كل كينونة للنظام المعلومات أو الطاقة من الأجزاء الأخرى داخل النظام، ومن بيئة النظام.
٦. تعالج كل كينونة المعلومات أو الطاقة بطريقتها الخاصة ثم ترسل نتائج المعالجة إلى بقية أجزاء النظام وإلى العالم الخارجي.
٧. ينزع النظام إلى البقاء متوازناً بالمحافظة على توازن القوى المختلفة العالمة داخله والمؤثرة عليه.

٨. لا يمكن وجود النظام منفصلاً، فلابد من حصوله على الدخل مـــن بعض النظم الأخرى وكذلك يصبح خرجه دخلاً للنظم الأخرى.

الفصل الرابع

قضايا اجتماعية وأخلاقية في الإدارة

على مرّ القرون، اعتبر الناس رجال الأعمال بمثابة أشخاص متحجري القلوب، وقاسين، وجشعين، يصبون فقط إلى جمع المال وتكوين الثروات، وتوسيع أنشطة هم التجارية وشركاتهم دون أدنى اعتبار للموظفين أو العمال أو العملاء الذين يقدمون إليهم خدماتهم. كما عُرف رجال الأعمال بمعاملة موظفيهم معاملة قاسية واستغلال قدراتهم ومهاراتهم الاستغلال الأقصى. وما زال رجال الأعمال في الدول النامية يستغلون موظفيهم، ويحتكرون البضائع والسلع، والمواد الخام دون مراعاة لمصالح مجتمعاتهم. وما زالت عبارات مثل: "ليس بإمكانك تكوين ثروة بالطرق المشروعة"، و "رجال الأعمال يمتصون دم العمال الفقراء" تُسمع في كثير من بلدان العالم. والقصص على مثل هذه الفئة من رجال الأعمال كثيرة جداً. ولعل الطريقة التي تخلَّص بواسطتها جون روكفيلر John D. Rockefeller، امبراطور النفط، من منافسيه خير مثال على مثل هؤلاء.

وقد لخص نيل جاكوبي Neil Jacoby وجهات نظر أغلبية النقاد الذين يعتقدون في فشل رجال الأعمال في إنشاء أو تنفيذ أية معايير أو تعهدات أو التزامات اجتماعية في النقاط التالية:

١- تمارس الشركات الكبرى سلطة اقتصادية مركزة مناقضة للمصالح العامة لمجتمعاتهم.

٢- تمارس الشركات الكبرى سلطة سياسية مكثفة مناقضة للمصالح العامة لمجتمعاتهم.

٣- تمتلك أقلية من الشعب الشركات الكبرى التي تحظى بالسلطة والنفوذ وتتحكم في الاقتصاد.

٤- يستغل أصحاب الشركات الكبرى العمال والعملاء على حد السواء.

٥- تتخلص الشركات الكبرى من النفايات بغض النظر عن الأضرار الجسيمة التي تحدثها هذه النفايات للبيئة والكائنات الحية.

ورغم إدراك رغبة المجتمع للمسئولية المشتركة منذ قيام الثورة الصناعية، فقد تبلورت هذه الرغبة واتخذت شكلاً محدداً في السنوات الأخيرة حيث وضعت الحكومات القوانين التي تحمى مصالح المجتمع، وشكلت نقابات العمال، ودأبت على زيادة وعى المستهلكين بحقوقهم. على سبيل المثال، وضعت الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات قوانين حماية البيئة، وإتاحة فرص العمل العادلة للجميع، والحد الأدنى للأجور، وقوانين حماية المنتج، والصدق في الإعلان عن المنتج، وقوانين السلامة. وقد أدت هذه القوانين إلى إدراك رجال الأعمال لمسئولياتهم تجاه العملاء الذين يقدمون لهم خدماتهم. وأحدثت هذه الحقبة أيضاً تغييراً في وجهة نظر رجال الأعمال. وفيما كان يتم الحكم على رجال الأعمال في الماضي على أساس إنجاز أهدافهم الاقتصادية التي تتركز على جمع الثروة، وحصاد الأرباح أساساً، تركز الاهتمام القومي حالياً على مجموعة جديدة من الأولويات المتوقع إنجازها بجانب الأهداف الاقتصادية. وتتمثل هذه الأولويات في: حماية البيئة، وإتاحة فرص العمل المتساوية للجميع، ومراعاة اهتمامات المستهلكين، وإجراءات السلامة في مكان العمل.

وتعرَّف المسئولية الاجتماعية لرجال الأعمال بطرق كثيرة ومن زوايا عديدة، وقد عرَّف أحد خبراء الإدارة المسئولية الاجتماعية المشتركة على أنها "تعهد أصحاب القرار باتخاذ الإجراءات التي تحمى وتُحسن رفاهية المجتمع عامة بجانب مصالحهم الخاصة". ويشتمل هذا التعريف على عدة أفكار رئيسية، وهي كالتالي:

١- المسئولية الاجتماعية تعهد يتحتم على رجال الأعمال محاسبتهم عنه.

٢- تكمن مسئولية رجال الأعمال في حماية رفاهية المجتمع بمعنى عدم تلوث البيئة، وعدم التفرقة بين العمال، وعدم إنتاج المنتجات المضرة بصحة الإنسان، والصدق في الإعلان عن المنتجات.

٣- ينبغي على الشركات ورجال الأعمال تحسين رفاهية المجتمع عن طريق مراعاة مصالح المجتمع، وجلب الأرباح، وتوفير فرص عمل جديدة للشباب، وتنفيذ المشاريع وتقديم المساعدات والتبرعات المادية للجمعيات الخيرية، وبناء المدارس والمعاهد التعليمية التي ترقى بأفراد المجتمع وتخلق حياة أفضل.

إن القضايا الاجتماعية التي تواجه الإدارة معقدة وكثيرة جداً. ونناقش في السطور التالية طائفة من هذه القضايا بشيء من التفصيل:

١ - ***السياسات نحو دعم التطلعات السياسية***: وتطرح هذه المسألة عدة تساؤلات صار جدلاً واسع النطاق بشأنها. وهذه التساؤلات هي كما يلي:

أ- هل يتحتم على رجال الأعمال الانغماس في السياسة أو التأثير على سياسات بلدانهم؟

ب- هل من المحتم على الشركات تقديم المساعدات المالية لحزب سياسي معين من أجل كسب ود أصحاب السلطة فيه والتمتع بمزايا اقتصادية في حالة وصول هذا الحزب إلى السلطة؟

٢- ***السياسات نحو دعم المؤسسات والمنظمات الخيرية***: أيد الكثيرون ضرورة دعم الشركات ورجال الأعمال للمؤسسات والمنظمات الخيرية المحلية والدولية مثل الصليب الأحمر حتى وإنْ لم يقابل هذا الدعم أي منفعة مادية أو اقتصادية لرجال الأعمال.

٣- ***السياسات نحو دعم المؤسسات التعليمية***: فيما

تساهم كثير من الشركات في رعاية الأبحاث التي تجريها الجامعات والكليات المختلفة وتقدم المنح الدراسية للطلبة المتفوقين أو غير القادرين، تقوم شركات أخرى باستثمار أموالها في المؤسسات التعليمية عن طريق إنشاء المدارس والجامعات الخاصة. وهذا في رأى الكثيرين لا يتعارض مع مصالح المجتمع طالما تقدم هذه المدارس والجامعات الخاصة خدمة تعليمية متميزة.

٤- ***السياسات بشأن تسويق بعض المنتجات الضارة*** بصحة الإنسان وتؤثر سلبياً على المجتمع مثل السجائر والتبغ والكحوليات والمخدرات والأسلحة.

٥- ***السياسات بشأن تصدير المنتجات***: وتطرح هذه المسألة عدة تساؤلات مهمة أيضا على النحو التالي:

أ- هل يتحتم على الإدارة ممارسة السلطة على تصدير المنتجات إلى الدول غير الصديقة رغم أن هذه السلطة يمكن أن تؤثر تأثيراً سلبياً على أرباح الشركات؟

ب- حتى يتسنى مساعدة الدولة في حلّ مشاكل ميزان المدفوعات، هل يتحتم على الإدارة ممارسة السلطة على الاستثمار في الخارج رغم أن هذا الاستثمار يجنى الأرباح الطائلة للشركات؟

برأينا أن الإجابات على الأسئلة تكمن في المبادئ والأهداف التنظيمية لكل شركة. لكن، كما ذكرنا، لابد أن يسعى رجال الأعمال جاهدين نحو تحقيق رفاهية المجتمع وإيثار المصالح العامة على المنفعة الخاصة.

٦- ***السياسات بشأن التحديث***: وتطرح هذه المسألة أيضا عدة تساؤلات على بساط البحث والنقاش تتمثل فيما يلي:

أ- هل يتحتم على الشركات استخدم وتطبيق المخترعات العلمية لتحديث عملياتها بغرض تخفيض تكاليف الإنتاج ومواكبة التقنيات الأكثر تطوراً ولكن على حساب تلوث الهواء وزيادة أعداد العاطلين عن العمل؟

ب- أو هل ينبغي على الشركات مراعاة مشاعر الأفراد والسعي وراء توظيف أكبر عدد ممكن منهم؟

إن هذه القضايا وغيرها قد دعت الإدارة إلى إصلاح المهام المنوطة بها من البحث عن الأنشطة الجالبة للفوائد والأرباح للشركات إلى مراعاة احتياجات المجتمع إلى حد كبير في جميع تعاملاتها وأنشطة ها. وكما أن هناك مَنْ يغالي في

التأكيد على المسئولية الاجتماعية المشتركة، فهناك منْ يعارض المفهوم القائل بأن أي أفعال للمسئولية الاجتماعية والتي يمكن أن تستنزف أرباح الشركات تـــدريجياً ربما تقع خارج نطاق وظائف ومهام وأهداف المؤسسة التجارية، وقد تتعارض مع الأهداف التنظيمية للشركات.

المؤيدون والمعارضون للمسئولية الاجتماعية المشتركة

I- المؤيدون:

يمكن تلخيص وجهات نظر المؤيدين لمبدأ المسئولية الاجتماعيـــة لـــلإدارة ورجال الأعمال والشركات في الآتي:

١- يعمل رجال الأعمال بمصادر اجتماعية، وعلى الإدارة توظيـــف هـــذه المصادر والموارد التوظيف الأمثل على المدى الطويل لما فيه مـــصلحة الشركات والمجتمع.

٢- تخلق برامج المسئولية الاجتماعية المشتركة صورة جميلة للشركات لدى الجمهور تدفعهم إلى إظهار احترامهم لرجال الأعمـــال والـــدور الـــذي يؤدونه لخدمة مجتمعهم. كما تخلق هذه البرامج بيئة أفضل من العلاقات بين رجال الأعمال - العملاء، وعلاقات الإدارة - العمال.

٣- يتوقع المجتمع من رجال الأعمال التوجه بشكل أكثر إيجابية ومـــسئولية نحو تحقيق رفاهية المجتمع.

٤- يمتلك رجال الأعمال الموارد، والثروات الهائلة التي تجلب الموارد الفنية والإدارية والمالية والخبراء، وبالتالي تقديم الحلول لكثير من المـــشكلات الاجتماعية مثل البطالة والتضخم.

بناءاً على ما تقدم، من الطبيعي القول أنه من المفيد لرجال الأعمـــال دمـــج مسئولياتهم الاجتماعية في أنشطتهم الاقتصادية. وقد لخص البروفيسور كيث ديفيز Keith Davis وجهة النظر بخصوص المسئولية الاجتماعية - الإدارة في قوله:

"يود المجتمع من رجال الأعمال وجميع المؤسسات الكبرى الأخرى الأخذ على عاتقها المسئولية الاجتماعية. وقد غدت المسئولية الاجتماعية السمة المميزة للحضارة العالمية الناضجة. ويمكن لرجال الأعمال الذين يترددون أو يختاروا عدم الدخول في ميدان المسئولية الاجتماعية أن يجدوا مؤسساتهم التجارية تنهار تدريجياً من جراء الاستياء العام وسخط العملاء".

II- *المعارضون*:

يمكن تلخيص وجهات نظر المعارضين في النقاط التالية:

١- يتمثل الواجب الرئيسي للإدارة في العمل لصالح المساهمين الذين يتوقعون تحقيق أعلى عائد من الأرباح لاستثماراتهم حيث تلتزم الإدارة بتعهد أخلاقي واتفاقيات تجاه المساهمين. ويوجد تعارض بين تحقيق الأرباح والمسئولية الاجتماعية حيث يتطلب تحقيق الأرباح رفع أسعار المنتجات واستغلال العملاء والمستهلكين في حين تسعى سياسات المسئولية الاجتماعية إلى خفض الأسعار وتحقيق أرباح معقولة.

٢- في الاقتصاد الحر، يتوقع من كافة الجماعات العاملة في مجال الاقتصاد إيلاء الاهتمام والعناية بمشاكلهم الخاصة والسعي وراء إيجاد أفضل الحلول لها. لذا، فلماذا يُتوقع من المديرين الاهتمام بمصالح العمال والعملاء؛ وكذلك يجب أن تُحدد الأسعار بواسطة القوى الاقتصادية وفقا لظروف العرض والطلب وليس من خلال قدرة العملاء على الشراء إذ ينبغي على العملاء العناية بمصالحهم الخاصة، وعلى العمال أيضا مسئولية توخى إجراءات السلامة والسعي إلى توفير حياة أفضل لعائلاتهم.

٣- الإدارةغير جاهزة أو مدربة على معالجة المشكلات والقضايا الاجتماعية. كما أن لدى الإدارة مهام إدارية أخرى مثل التخطيط، والتنظيم، واختيار الموظفين، والرقابة. ومن ثم، فلا داعي أن نضيف مهام المسئولية الاجتماعية إلى الإدارة أيضا.

٤– يمتلك رجال الأعمال بالفعل قوة اقتصادية كافية. فإذا مُنحوا قوة اجتماعية مماثلة، فإن هذا سيلحق الضرر برفاهية المجتمع وينعكس سلبياً على الأفراد. كما من الممكن أن تؤثر هذه القوة الاجتماعية على النتائج السياسية، وبالتالي النتائج الشرعية القانونية التي قد تقوض مبادئ الديمقراطية الحقيقية.

نطاق القضايا الاجتماعية

هناك عدد من القضايا الاجتماعية التي يُتوقع من الإدارة ورجال الأعمال الانخراط فيها. ونقدم فيما يلي طائفة من هذه القضايا:

١– *البيئة:*

ومن القضايا المتعلقة بالبيئة ما يلي:

(أ) ***المحافظة على الموارد والمصادر الطبيعية:***

من الأهمية بمكان استخدام الموارد بحكمة وعقلانية. فالمجتمعات عموماً تواجه مشكلة نقص الموارد من جراء كثرة الاستخدام. وعلى الإدارة الشروع في البحث عن مصادر بديلة مثل مصادر الطاقة التي تواجه كثير من دول العالم نظراً لارتفاع أسعار النقط في الآونة الأخيرة بعد انخفاض أسعاره إلى أدنى مستويات لها خلال العامين الماضيين.

(ب) ***مراقبة التلوث:***

ينبغي على الإدارة ضمان عدم إحداث عمليات منتجاتها أو استخداماتها لتلوث الهواء أو تلوث الماء. ولا شك أن جميع أفراد المجتمع على علم ودراية بما تسببه النفايات الكيميائية أو الإشعاعية ودفنها في التربة أو مياه المحيطات من أضرار على صحة الإنسان والبيئة. ولن نخوض كثيرا في هذا الموضوع؛ فهو أكبر من تناوله في سطور.

١- ***العملاء:***

تؤثر السياسات التنظيمية للشركات تأثيرا كبيرا على العملاء من نواحي كثيرة مثل الأسعار، وأداء المنتج وغيرها. ومن المسئوليات الإدارية تجاه العملاء ما يلي:

(أ) ***خط الإنتاج:*** ويشتمل على جودة، وتصميم، وأمان استخدام، وكفاءة، وصيانة، وتوفر، ومتوسط عمر المنتجات.

(ب) ***التسويق:*** ويشتمل على الصدق في الإعلان عن المنتجات، وتوفير المعلومات الكافية عن مزايا وعيوب المنتجات، والاستجابة لشكاوى العملاء ... الخ.

٢- *الموارد البشرية:*

وتشتمل على ما يلي:

(١) إتاحة الفرص للموظفين للالتحاق بالدورات الخارجية والدورات الفنية والمهنية والتخصصية وتخصيص ميزانية لها.

(٢) العلاقات بين الموظفين: يتحتم على الإدارة تحديد الرواتب وتوزيع الأرباح والعلاوات والميزات المضافة للأجور بطريقة عادلة بين الموظفين وفقاً لكدر الوظائف. كما ينبغي على الإدارة توفير منشآت الترفيه والمحافظة على سرية بيانات العاملين لدى المؤسسة.

(٣) الصحة البدنية للموظفين: ينبغي على الإدارة إنشاء مراكز للياقة البدنية، والتأمين على الموظفين ضد حوادث العمل، وتوفير الرعاية الصحية لهم.

الاستجابة الاجتماعية

تعرَّف الاستجابة الاجتماعية على أنها "درجة الكفاءة التي تظهرها مؤسسة ما في إطار السعي نحو تحقيق مسئولياتها الاجتماعية، وكلما زادت الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة، زادت درجة الكفاءة في السعي لتحقيق مسئولياتها الاجتماعية. ويعتبر تحديد نوع الأنشطة الاجتماعية التي يتحتم على الإدارة الانخراط أو الشروع في تحقيقها على وجه الدقة، وتنظيم الموارد اللازمة للوفاء بهذه المسئوليات، ومراقبة تنفيذ هذه العمليات بغية التأكد من إنجاز الأهداف على النحو الأكمل دونما فقد للموارد التنظيمية، من الوظائف الرئيسية للإدارة في هذا المجال بغية المحافظة على مستوى الاستجابة الاجتماعية داخل المؤسسة.

أساليب تحقيق المسئوليات الاجتماعية:

يرتبط مستوى الاستجابة الاجتماعية ارتباطاً مباشراً بأسلوب الإدارة في إطار السعي من أجل تحقيق هذه المسئوليات. ويتميز أسلوب الاستجابة الاجتماعية بالخصائص التالية بحسب رأى البروفيسور هارى لبسون Harry Lipson:

أ. دمج الأهداف الاجتماعية في عملية التخطيط السنوي.

ب. تقديم التقارير إلى أعضاء المؤسسة، ومجلس الإدارة، والمساهمين بشأن إطار التقدم في تحقيق أهداف المسئولية الاجتماعية.

ج. قياس تكاليف البرامج الاجتماعية والعائدات من الاستثمارات على هذه البرامج.

ويتطلب تحقيق الإدارة لأساليب وقضايا المسئوليات الاجتماعية الموكله إليها أداء وظائف إدارية رئيسية مثل التخطيط، والتنظيم، والرقابة. ونعرض فيما يلي هذه الوظائف الإدارية بشكل مفصل:

١- ***التخطيط***:

يعتبر التخطيط أكثر الوظائف أهمية للإدارة إذ يختص بوضع الأهداف التنظيمية والتنبؤ بالتوجهات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجيا، والتي تعتبر العناصر الأساسية للتخطيط الإداري. وفي إطار سعى الإدارة نحو تحقيق مسئولياتها الاجتماعية، فعندئذ، يتحتم عليها التنبؤ بالتوجهات الإجتماعية للمجتمع كذلك. وتُعرَّف عملية التنبؤ الإجتماعي على أنها "عملية منظمة لتحديد التوجهات الإجتماعية والمواقف التي تتضمنها، وتحليل هذه التغيرات الاجتماعية ذات الصلة الوثيقة بالمؤسسة، ودمج هذه النتائج بالتنبؤات الأخرى لتغطية فترة زمنية أقل من خمس سنوات، وإن كان يُفضل أكثر.

إذن، يكمن الهدف من عملية التنبؤ الاجتماعي هو تحديد التوجهات الاجتماعية في المستقبل، وتحليل صلاتها الوثيقة بالمؤسسة. وربما تتمثل هذه التوجهات الاجتماعية في التوجه العام نحو المحافظة على الطاقة، وتلوث المياه، وتحسين ظروف العمل، وتوفير الوظائف للمعاقين، وإعادة تأهيل المجرمين ومدمني المخدرات ليصبحوا أفرادا صالحين في المجتمع. وتؤثر هذه التنبؤات على الاستراتيجية التنظيمية والخطط التكتيكية وعمليات المؤسسة. وبالتالي، يتحتم على المؤسسة وضع الأهداف الاجتماعية المراد إنجازها بجانب أهدافها التنظيمية.

وضع الأهداف الاجتماعية

يتم وضع الأهداف الاجتماعية إما بناءاً على التنبؤات الاجتماعية أو استجابة لبعض التوجهات الاجتماعية التي ظهرت في المجتمع حديثاً. وتحدد هذه الأهداف التوجه الذي سوف تسلطه المؤسسة نحو تحقيقها. لذا، يجب تحديد الأهداف بدقة قدر الإمكان. ومن الأهداف العامة التي يجب إعطاء الأولوية لهاما يلي:

١- حماية البيئة.

٢- الأخذ في الاعتبار المصالح العامة للمجتمع، ودعم أنشطته.

ومن فوائد تحديد الأهداف بدقة ما يلي:

أ. تسهل عملية التخطيط ووضع الأهداف التنظيمية وتحقيق نتائج ملموسة تحسن من الخطط المستقبلية للمؤسسة.

ب. يسهل بلوغ الأهداف عملية تقييم الأفراد الإدارية والمهنية بسبب تحديد الأهداف، وقابليتها للقياس بشكل أكثر دقة فضلا عن أنها تعكس قدرات الأفراد بشكل أكثر دقة.

ج. تدعم النتائج القابلة للقياس مصداقية الإدارة وسوف يثبت ذلك لكافة الجماعات ذات الصلة استجابة الإدارة لمسئولياتها الاجتماعية.

٢ -التنظيم:

في مجال المسئولية الاجتماعية، يجب وضع السياسات التنظيمية التي ينبغي العمل بمقتضاها لبلوغ الأهداف، ويتم ذلك على ثلاث مراحل متتالية على النحو التالي:

أ. تتطلب المرحلة الأولى إدراك الإدارة لإلتزامها الاجتماعي ووضع السياسات المرتبطة بها وإبلاغها إلى جميع الأعضاء في المؤسسة.

ب. تتطلب المرحلة الثانية جمع الإدارة لكافة المعلومات ذات الصلة وتعيين الأفراد المناسبين للمساهمة في الوفاء بالإلتزام الاجتماعي المقبول.

ج. تخصيص الموارد اللازمة والحصول على تعهد الأعضاء بالمحافظة على مستوى الالتزام الاجتماعي المقبول للمؤسسة.

وفي إطار عملية التنظيم، تأخذ الإدارة في الاعتبار العوامل مثل خصائص الصناعة، وحجم الشركة، والمتطلبات القانونية، ونجاح أنشطة الشركة وغيرها.

٣ – *الرقابة:*

تتطلب عملية الرقابة حدوث الأشياء وفقاً لما هي مخطط لها. وتهتم بقياس ومراقبة الأداء الاجتماعي. ويتم تقييم الأداء من ناحيتين:

أ. القياس.

ب. التدقيق أو تجربة الأداء الاجتماعي.

أ. ويشتمل القياس على:

١– ***الوظيفة الاقتصادية***: يعتبر أداء الشركة الجيد من حيث إنتاج السلع وتقديم الخدمات وتوفير الوظائف لأفراد المجتمع دليلاً على المساهمة الاقتصادية للمجتمع.

٢– ***رفاهية أو جودة الحياة:*** يعتبر إنتاج البضائع ذات الجودة العالية للمستهلكين، وتوفير خدمات الصيانة للبضائع والأجهزة المنتجة، والمحافظة على البيئة دليلاً على تحسين جودة الحياة.

٣– ***الأنشطة الاجتماعية***: من أمثلة الأنشطة الاجتماعية التي تشارك فيها الشركة بفعالية: التعليم، والفنون، ومكافحة الأمراض... الخ.

٤ – ***حلّ المشكلات***: وتتمثل في مشاركة الشركة في التخطيط على المدى البعيد لحلّ مشكلات المجتمع والعمل على منع حدوثها.

ب. *التدقيق أو تجربة الأداء الاجتماعي:*

وهو عبارة عن تقرير عن الأداء الاجتماعي بما في ذلك أخذ قياسات أنشطة المسئولية الاجتماعية. والهدف من إجراء التدقيق الاجتماعي هو الحصول على صورة شاملة للأداء التنظيمي لتحديد مواطن القوة والضعف لأساليب تقييم مثل هذا

الأداء من كافة النواحي. ونظراً لأن الفوائد والتكاليف الاجتماعية غير قابلة للقياس وغير ملموسة، فإنه من الصعوبة بمكان وضع مقياس موثوق فيها لقياس نتائج الأداء الاجتماعي. ومن ثم، فإن معظم الأساليب المطورة لقياس الأداء الاجتماعي عبارة عن دلائل مع أحكام نوعية لفائدة الأداء الاجتماعي.

آداب مهنة الإدارة والعمل التجاري

من الصعوبة بمكان تعريف علم الأخلاق؛ فالمبادئ الأخلاقية أو قواعد السلوك أفكار غير ملموسة ، ومن ثم فهب غير قابلة للتقييم. بالإضافة إلى ذلك، تختلف مبادئ الأخلاق من مجتمع إلى آخر. فتلقى الرشاوى، على سبيل المثال، أمر مقبول في بعض المجتمعات بل ووسيلة للحياة في مجتمعات أخرى رغم كونه عملا غير أخلاقي. ومن ثم، فالسلوك الأخلاقي أمر غير سهل الفهم، وتقرير السلوك أمر شخصي وغامض يتفاوت طبقاً للحضارات وظروف البيئة المختلفة.

وقد عرَّف البروفيسور دو جورج De George علم الأخلاق على أنه:

"نظرية أو مذهب يحاول تصنيف الأحكام الأخلاقية تدريجياً ووضع المبادئ الأخلاقية والمحافظة عليها والدفاع عنها".

ونستنتج من هذا التعريف، كما ذكرنا آنفاً، أن المبادئ والأحكام الأخلاقية ذات طبيعة شخصية تعتمد على قيم الفرد إلى حد كبير. ولكن، كيف يمكننا تقرير صلاحية القيم أو الأحكام بشأن السلوك الأخلاقي؟ هل هناك معايير محددة لقياس السلوك الأخلاقي؟ هل هناك معايير لتقييم المبادئ الأخلاقية؟ هل معايير تقييم السلوك الأخلاقي واحدة في جميع المجتمعات والحضارات؟ هل يتفاوت السلوك الأخلاقي من شخص لآخر؟ ومَنْ يقرر الخطأ أو الصواب؟ هل هو الفرد، أو الأسرة، أو المؤسسة، أو المجتمع؟

وفيما من الصعوبة بمكان وضع إرشادات محددة تصنف السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، بالإمكان تطوير بعض الإرشادات العامة التي ربما تحدد أو تعرَّف مبادئ الأخلاق من خلال معايير المجتمع المقبولة. وفيما يتعلق بآداب أو أخلاق

العمل التجاري، فقد نصَّ القانون على بعض مبادئ أو قواعد الأخلاق مثل الصدق في الإعلان عن المنتجات، والقوانين ضد احتكار السوق. وفيما يتعلق أيضا بآداب أو أخلاق العمل التجاري، ينعكس مفهوم الخطأ والصواب، والعدل والجوْر إما عن طريق السياسات التنظيمية أو التفاعلات الاجتماعية. ونعرض فيما يلي بعض هذه القضايا المتعلقة بآداب مهنة الإدارة وأخلاق العمل التجاري:

١- إذا قامت شركة ما بالإعلان عن شوربة خضراوات في التليفزيون، فهل من أخلاق المهنة أن تضع بعض الدهن في قعر طبق الشُوربة لتبدو غليظة القوام؟

٢- يأمل بائع أو مندوب شركة أجهزة كهربائية أن يبيع أكبر عدد ممكن من الأجهزة لديه، فهل من أخلاق المهنة أن يمنح العميل رشوة كحافز له على الشراء؟ أو يعطيه جزاءً من العمولة التي سيحصل عليها؟

٣- هل من أخلاق المهنة أن يغفل مدير الإنتاج العقود الصغيرة أو ينتهك إجراءات السلامة من أجل إحراز التقدم في العمل؟

٤- هل من أخلاق المهنة أن يقوم الأفراد بكتابة الخطابات الشخصية أثناء وقت العمل أو الدوام أو إجراء المكالمات التليفونية أثناء وقت الدوام؟

٥- هل من آداب المهنة أن يغفل مدير شئون الموظفين طلب أحد المتقدمين لشغل وظيفة ما في الشركة لتعيين أحد أقاربه الأقل كفاءة والخبرة والمؤهلات العلمية.

٦- هل من آداب المهنة أن يلتزم موظف ما الصمت عن أي تجاوز أو انتهاكات لسياسات الشركة بغية المحافظة على وظيفته؟

خطة عمل

إن صعوبة تعريف الأخلاق أو السلوك الأخلاقي يجعل مجموعة مبادئ أو قوانين الأخلاق أمراً مزعجاً للمؤسسات. ومن ثم، تواجه المؤسسات مشكلة وضع وتنفيذ سياسات واضحة بخصوص السلوك الأخلاقي لموظفيها ولاسيما الشركات التي تعمل في عدة دول كالشركات متعددة الجنسيات.

وقد اقترح البروفيسور ماكس وايز Max Ways في كتابه بعنوان "Business Faces Growing Pressure to Behave Better" خطة عمل جديرة بالاعتبار. يقول ماكس:

"تتطلب الضغوط الخارجية والمتطلبات الداخلية أن تُظهر الإدارة اهتماماً واعياً وتحليلياً ومنظماً بالقضايا الأخلاقية. ويجب أن تستجيب مدارس إدارة الأعمال استجابة جادة لدعاوى كثير من الطلبة والخريجين الذين أدركوا أن فن الإدارة لا يمكن أن ينأى بنفسه عن الاهتمام بالفرق بين الخطأ والصواب"

وتصنف خطة العمل التي اقترحها ماكس لتحسين المناخ الأخلاقي في المؤسسة إلى مستويات مختلفة؛ لكل مستوى مساهمة جديرة بالاعتبار نحو تكوين وبلورة النظام الأخلاقي للمؤسسة بأسرها. وهذه المستويات هي:

١ –المستوى الشخصي:

تعتبر مبادئ الأخلاق على المستوى الشخصي نتاج تربية الشخص، وديانته، ومؤهلاته العلمية، وثقافته وغيرها. وبإمكان الفرد حضور بعض الدورات الإدارية أو المؤتمرات عن القضايا الأخلاقية التي تُعقد من حين لآخر بغية اكتساب رؤية عن مبادئ وآداب مهنة الإدارة. كما ينبغي أن يُعوِّد الفرد نفسه على الأوضاع التنظيمية تجاه بعض القضايا الأخلاقية الواضحة.

٢ –المستوى التنظيمي:

يعتبر المستوى التنظيمي هو المستوى الأكثر أهمية حيث يمكن للإدارة أن تقوم بدور هام في تشكيل المناخ الأخلاقي للمؤسسة. ويجب على الإدارة العليا تقديم نموذج أخلاقي يحتذي به جميع الأعضاء على مستوى الإدارة الدنيا كي تبلغ

مبادئ الأخلاق السليمة إلى كافة مستويات التسلسل الهرمي للمؤسسة. وينبغي على الإدارة وضع أهداف قابلة للتحقيق لأن وضع الأهداف صعبة المنال يمكن أن يحفز ويدفع بعض الموظفين إلى استخدام أساليب غير أخلاقية من أجل إحراز هذه الأهداف. وهذا ينطبق بصفة خاصة على مستوى البائعين. ويجب إدراك المظاهر الأخلاقية للأهداف وتحديد الأولويات التنظيمية بوضوح تام وإبلاغها إلى جميع أعضاء المؤسسة. كما تقع على عاتق الإدارة مسئولية التأكد من التزام أعضاء المؤسسة بمبادئ الأخلاق واحترامها والعمل وفقاً لمقتضاها.

٣-المستوى الاجتماعي:

على المستوى الاجتماعي، يمكن وضع وصياغة مبادئ الأخلاق عن طريق القانون لأن بنوده تُصاغ من قبل الأعضاء في المجتمع بهدف حماية القيم والمبادئ كقوانين مكافحة الرشوة وحماية الملكية الفكرية.

٤-المستوى الدولي:

تتطلب مجموعة مبادئ أو قواعد الأخلاق الخاصة بالنشاط التجاري على المستوى الدولي نظرة فاحصة ومتأنية وتحليل واف للعلاقات بين الدول. وتعتبر المدفوعات في صورة عمولات إلى الحكومات أو ممثلين عنها أمرا مألوفا لدى بعض الدول والشركات من أجل تسهيل حصول الشركات على أذونات بفتح فروع لها لدى تلك الدول. وفي إطار الحديث عن آداب المهنة، فإنه يجب أن تلتزم مثل هذه الاتفاقيات التجارية بين الحكومات والشركات وتتقيد بمعايير أخلاقية مقبولة دولياً بغية تطوير علاقات وبيئة أخلاقية قوية. وفي هذا الخصوص، ينبغي على الدول وضع القوانين الخاصة بتلك المعاملات والتي تشجع على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي وتضمن عقد الصفقات الشريفة بين الأطراف المعنية.

وبوجه عام، تقع على الإدارة مسئولية ضمان تواجد المناخ التنظيمي الذي يدافع عن قيم ومبادئ الأخلاق، وضمان التزام المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها الاجتماعية، وضمان تكامل الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية مع بعضها البعض.

الفصل الخامس
الإدارة والسلوك التنظيمي

إدارة الموظفين والمؤسسات

تعتبر الإدارة الفعالة العنصر الأساسي للنجاح التنظيمي. وبالطبع، يعتبر فهم كيفية الإدارة بفعالية عنصرا مماثلا للبحث عن حجر الكيميائي الذي يضرب به المثل. وتتطلب الإدارة الفعالة مستوى من فهم السلوك الإنساني المعقد والمحير، مما يعزز من جديد حاجة المدراء في الوقت الحالي وفي المستقبل إلى الاطلاع على المفاهيم والعمليات الرئيسية للسلوك في المؤسسات. ويربط هذا الفصل المجال العام للإدارة بمجال السلوك التنظيمي الأكثر تحديدا. ونبدأ بوضع وجهة النظر الإدارية عن السلوك التنظيمي. ثم نبين وظيفة المدير فيما يتعلق بالاختصاصات والمهام والمهارات المطلوبة. وبعد ذلك، نحدد ونبحث مجموعة من التحديات التنظيمية والبيئية المتعلقة بالسلوك التنظيمي. ونختم هذا الفصل ببحث كيف يمكن أن يؤدي فهم السلوك التنظيمي إلى تعزيز قدرة المدير على تحقيق الكفاءة المرجوة. وبادئ ذي بدء، نبحث كيف قاد مدير واحد، جوردون بيثيون، تحولا لافتا للنظر في شركة كونتيننتال إيرلاينز عن طريق دمج أساليب الإدارة الأساسية والصحيحة باحترام وتقدير الموظفين العاملين في الشركة.

لسنوات طويلة، كانت شركة كونتيننتال إيرلاينز شركة تسير بلا هدف أو هوية محددة. وكانت الشركة تعاني من الخسائر والعجز في الميزانية، وربما كانت تتمتع بأسوأ سمعة لناقلة في قطاع شركات الطيران. على سبيل المثال، خسرت الشركة ما يقارب ٢,٤ مليار دولار أمريكي في عام ١٩٩٠ وحده، ورفض الكثير من المسافرين السفر على متن طائرات الشركة. كما عانت الشركة من إشهار الإفلاس مرتين وتولي قادة غير أكفاء إدارة الشركة. وتحمل طيارو الشركة والعاملون فيها التسريح المؤقت من العمل، وخفض الرواتب، وسوء المزايا ووعود الإدارة التي تذهب أدراج الرياح، وكانوا يشعرون بالإحراج غالبا عندما يقولوا للآخرين الشركة التي يعملون فيها.

ولكن في عام ١٩٩٤، أخذت الأحوال في التغيير. وتمثل العنصر الأساسي لما أصبح يعد، في نهاية المطاف، واحدا من أكبر التحولات في تاريخ الشركة الأمريكية في تعيين رئيس تنفيذي جديد للشركة هو جوردون بيثيون. كان بيثيون، وهو طيار بحري سابق والمهندس الأول في بوينج، يتمتع بسمعة اتخاذ القرارات الحازمة ولكن الفعالة في الوقت ذاته. كما كان

يعرف بإنصافه وشفافيته مع الموظفين. وقد أبلغه مجلس الإدارة باتخاذ ما يلزم عمله لإعـادة شركة كونتيننتال إيرلاينز إلى المنافسة من جديد.

وكانت العمليات إحدى المجالات التي كانت تستلزم الاهتمام الفوري. قـام بيثيـون بسـرعة بإيقاف الخطوط غير المربحة وحل محلها خطوطا جديدة أكثر ربحية. كمـا قـام بإصـلاح عمليات بيع التذاكر ومناولة الأمتعة بالشركة، وتحسين التسويق وتحديث أسطول الشركة من الطائرات. بالإضافة إلى ذلك، قام بيثيون بإصلاح نظام إدارة السيولة بالشركة، غير أنه كـان يعرف أن العمليات ليست مجال المشاكل الوحيد؛ فقد كان يـدرك أن سـلوكيات ومعنويـات الموظفين هي أصل لكثير من مشاكل الشركة.

"…. لم أسمع أبدا بشركة ناجحة ليس لديها موظفين يرغبون في العمل فيها" جوردون بيثيون، الرئيس التنفيذي لشركة كونتيننتال إيرلاينز.

وكان ميراث أسلاف بيثيون في المنصب أكبر المشاكل التي كان يتعين عليه التخلص منها. فقد تحمل موظفو الشركة سوء إدارة عشرة رؤساء تنفيذيين في خمسة عشر عاما. وكان هؤلاء الرؤساء التنفيذيين، كما كان يلاحظ، غير أكفاء ويولون قليلا من الاهتمام بموظفي الشركة. ومن ثم، تأصل لدى الموظفين حالة من عدم الثقة في كبار المدراء.

ومن الأشياء التي لاحظها بيثيون على الفور عنصر اختلاف الرواتب الأساسية حيث كانت الشركة تدفع رواتب الطيارين فيها على أساس التوفير في تكلفة الوقود. وقد تسبب هذا الترتيب بدوره في طيران الطيارين بسرعات أقل نسبيا وعدم رغبتهم في زيادة السرعة الهوائية للطائرة لتعويض الزمن الأرضي المفقود. وبمجرد قيام بيثيون بتغيير هذا النظام وحل محله نظام الراتب نظير الأداء الفعلي، وانتقلت شركة كونتيننتال بسرعة من مؤخرة الشركات في قطاع الطيران إلى المرتبة المتوسطة بسبب الأداء الفعلي.

وبعملية حسابية بسيطة، قدّر بيثيون أن هذه الزيادة في الأداء قد وفرت على الشركة ملايين الدولارات لأنه عندما تتأخر الطائرات فإنه يتعين على شركة الطيران دفع قيمة الوجبات وغرف الفنادق وإعادة الحجوزات للمسافرين في شركات طيران أخرى. وقد قسم إجمالي الوفورات على عدد الموظفين وأرسل إلى كل منهم شيكا بهذا المبلغ بقيمة ٦٥ دولارا أمريكيا للموظف الواحد. ورغم أن هذا المبلغ لا يعد مبلغا كبيرا إلا أن هذه اللفتة الكريمة قد خدمت

بمثابة دليل هام على رغبة بيثيون في مشاركة كل موظف في هذا النجاح. كما أعلن أنه من الآن فصاعدا سوف يستلم كل موظف شيكا بمبلغ ٦٥ دولارا أمريكيا شهريا إذا كانت الشركة من بين الشركات الخمس الأولى في الأداء الفعلي وشيكا بمبلغ ١٠٠ دولار أمريكي إذا كانت الشركة من بين الشركات الثلاثة الأولى.

كما رغب بيثيون في تحسين الاتصالات في جميع أقسام الشركة. فخصص رقما مجانيا للموظفين للتحدث عن شكواهم ومشاكلهم. كما قام بتشكيل لجنة للرد على كل مكالمة في مدة غايتها ثمانية وأربعين ساعة. فضلا عن ذلك، أعطى بيثيون رقم البريد الصوتي الشخصي له للموظفين وقام بالرد على معظم هذه المكالمات بنفسه. وفي الوقت الحاضر، يحرص بيثيون على الإشارة إلى موظفي الشركة "بالموظفين المشاركين".

كما شرع بيثيون في تعويض أجور الموظفين التي تم خفضها سابقا. ومن جديد، استجاب موظفو الشركة بشكل حضاري. وفي الوقت الحاضر، أصبحت كونتيننتال التي كانت تعد أضحوكة قطاع شركات الطيران، من بين أكثر الناقلات ربحية في العالم وارتفعت سمعتها بين المسافرين إلى قمة التصنيفات. وفي الواقع، فازت الشركة بجائزة جيه. دي. باور لرضا العملاء باعتبارها أفضل ناقلة في الولايات المتحدة لمدة ثلاث سنوات من السنوات الأربع الماضية، وقد تم إدراج الشركة مؤخرا كأفضل مائة شركة في العالم من قبل مجلة فورتشن.

ويدرك جوردون بيثيون بجلاء أنه إذا رغبت أية مؤسسة في تحقيق النجاح، فلا يمكن لمدرائها الاعتماد على العمليات وحدها أو الموظفين بمفردهم. وبدلا من ذلك، فإنه يتعين عليهم الدمج بكفاءة بين العمليات والموظفين لتأمين النجاح التنظيمي. وفي البيئة التنافسية اليوم التي تدفعها قوى مثل العولمة، التقنية وصغر حجم المنتجات، فمن الأهمية بمكان وأكثر من أي وقت مضى أن يصقل المدراء مهنتهم بالعلم النافع. وسواء كان ذلك يستلزم حضور دورات في برامج إدارة الأعمال المحلية، المشاركة في البرامج التدريبية بالشركة أو القيام بزيارة الشركات الناجحة الأخرى، فلا بد وأن يبحث المدراء باستمرار عن طرق جديدة لأداء المهام المناطة بهم بكفاءة. وتختلف طبيعة العمل الإداري من شركة لأخرى ويستمر في التطور ولكن يظل الخيط الرفيع الذي يربط بين كافة الأنشطة الإدارية وهو التفاعل مع الموظفين. في الواقع، يكرس اليوم "النموذجي" لمعظم المدراء بالكامل في التفاعل مع الآخرين. ومن ثم، تتضافر عملية الإدارة وسلوك الموظفين في المؤسسات بطريقة لا يمكن إنكارها.

وجهات نظر إدارية بشأن السلوك التنظيمي

في الواقع، يوجد لدى جميع المؤسسات مدراء يشغلون مناصب مثل المسئول المالي الأول، مدير التسويق، مدير العلاقات العامة، نائب الرئيس للموارد البشرية ومدير المصنع. ولكن، من المحتمل ألا يكون لدى أية مؤسسة منصب يطلق عليه اسم "مدير السلوك التنظيمي". والسبب غاية في البساطة: فالسلوك التنظيمي ليس اختصاصا أو مجالا محددا. ولكن يعتبر فهم السلوك التنظيمي وجهة نظر أو مجموعة من الأدوات التي يمكن لجميع المدراء استخدامها لتنفيذ الوظائف المناطة بهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

يساعد تقييم وفهم السلوك التنظيمي المدراء على الاستيعاب الأفضل لأسباب تصرف الآخرين في المؤسسة بالطريقة التي يتصرفون بها. على سبيل المثال، يكون معظم المدراء في أية مؤسسة مسئولين مباشرة عن السلوكيات المرتبطة بالعمل لمجموعة الموظفين الآخرين – والمرؤوسين المباشرين لهم. وتشتمل الأنشطة الإدارية النموذجية في هذا المجال على تحفيز الموظفين للعمل بجد وتأمين تصميم وظائف الموظفين بشكل صحيح وحل المنازعات وتقييم الأداء ومساعدة العمال على وضع الأهداف لإحراز الجوائز والمكافآت. ويزخر مجال السلوك التنظيمي بنماذج وأبحاث ترتبط ارتباطا وثيقا بكل اختصاص من هذه الاختصاصات.

وباستثناء الرؤساء التنفيذيين، يعمل المدراء تحت رئاسة الآخرين في المؤسسة (بل ويعمل الرئيس التنفيذي تحت رئاسة مجلس الإدارة). وفي التعامل مع هؤلاء الأفراد، يمكن أن يكون فهم المسائل الأساسية المرتبطة بالقيادة والسلطة والسلوك السياسي واتخاذ القرارات والهيكل والتصميم التنظيمي وثقافة المؤسسة مفيدا جدا. ومن جديد، يوفر السلوك التنظيمي العديد من الرؤى القيمة في هذه العمليات.

كما يمكن للمدراء استخدام معرفتهم بالسلوك التنظيمي في تحسين فهم احتياجاتهم ودوافعهم وسلوكياتهم ومشاعرهم والتي سوف تساعدهم على تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات والسيطرة على الإجهاد والاتصال بشكل أفضل واستيعاب آليات المهنة. كما توفر دراسة السلوك التنظيمي إدراك هذه المفاهيم والعمليات.

ويتفاعل المدراء مع مجموعة من الزملاء في العمل، النظراء، والموظفين في المؤسسة. ويمكن أن يساعد استيعاب العمليات السلوكية، الفروق الفردية، الآليات الجماعية، الآليات بين

الجماعات، ثقافة المؤسسة والسلطة والسلوك السياسي، المدراء على التعامل مع هذه التفاعلات بطريقة أكثر فعالية وكفاءة. ويوفر السلوك التنظيمي مجموعة من الرؤى العملية في هذه العمليات. وفي الواقع، تعتبر جميع العمليات السلوكية المذكورة أعلاه ذات قيمة في التفاعلات مع الأشخاص خارج المؤسسة من الموردين، والعملاء والمنافسين والمسئولين الحكوميين.

الإدارة الاستراتيجية

في شهر يناير ٢٠٠١، وافقت لجنة الاتصالات الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية على دمج برأسمال يبلغ ١٠٥ مليار دولار أمريكي لشركة ايه أوه ال؛ أكبر مزود لخدمات الإنترنت في العالم مع شركة تايم وارنر فيما عرف بإمبراطورية الوسائط المتعددة. وقد أوضح الرئيسان التنفيذيان للشركتين الغرض من الدمج قبل ١٢ شهرا من اندماج الشركتين. لقد كانت هذه لحظة حاسمة في تاريخ الشركتين. وقد أشاد المحللون الاقتصاديون بهذا الدمج ووصفوه بأنه يعد دليلا على أن القطاعات المنفصلة السابقة في مجال الحاسبات والاتصالات وعالم وسائل الإعلام كانت تتقارب بمعدل سريع. ومن ثم، كان لهذا الدمج معان ضمنية هامة للشركات المنافسة في كل "قطاع" وفيما يتعلق بعملائهم والعملاء المحتملين لهما.

ويغير الدمج بجلاء *اتجاه* الشركة وتمثلت مسوغاتها في تطوير مركزها *على المدى الطويل* في القطاع غير أنه كان لديها معان ضمنية مختلفة *تماما* بالنسبة لمعظم أقسام الشركة فيما يتعلق بالأولويات وكيفية أداء المؤسسة لمهامها. كما أثار مزيدا من التحديات *للمستقبل*. باختصار، كان هذا الدمج تطويرا *استراتيجيا رئيسيا*. وتواجه جميع المؤسسات تحديات التطوير الاستراتيجي التي ينشأ البعض منها عن الرغبة في انتهاز الفرص الجديدة مثلما حدث مع شركتي ايه أوه ال/ تايم وارنر، فيما تتعلق التحديات الأخرى بالتغلب على المشاكل الخطيرة.

ومع هذا، لا تنشأ الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات بمفردها من جراء المدراء الذين يبحثون في المسائل الاستراتيجية ويصممون الاستراتيجيات لمؤسساتهم بعناية فائقة. ويقدم الفصل الثاني فكرة رئيسية هامة أخرى للكتاب، وبالتحديد الحاجة إلى فهم كيفية حدوث الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات فعليا. ويبين هذا الفصل كيف يمكن التفكير في التطوير الاستراتيجي بطرق عديدة. تجدر الإشارة إلى أن هذه المفاهيم قد تم طرحها في الفصل الأول

بيد أنه تم بحثها بشكل مفصل في الفصل الثاني باعتبارها "المحاور" الاستراتيجية الثلاثة. ويتمثل المحور الأول في الاستراتيجية "كتصميم" والتي تنزع إلى الطريقة المألوفة في إيضاح التطوير الاستراتيجي. هنا، يقوم كبار المدراء بتصميم ووضع استراتيجيات تم التفكير فيها مليا تقوم على أساس من التحليل الوافي المكثف ويقومون بتنفيذها بطريقة منهجية ومنظمة. ويدرك المحور الثاني الاستراتيجية كعنصر متحرك إلى الأمام بطريقة تدريجية على أساس خبرة الماضي – ويقوم غالبا على أساس النجاح في الماضي. ويعتمد هذا المحور على النظريات الثقافية والمؤسساتية والإدراكية. ويدرك المحور الثالث التطوير الاستراتيجي فيما يتعلق بالأفكار التي تؤدي إلى الابتكار والتغيير. وهنا تنشأ الاستراتيجيات وتتطور في محور المؤسسة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى فضلا عن الخطط والعناصر الأخرى والكثير غيرها على أساس التنوع والاختلاف داخل وحول المؤسسات. ويعتمد هذه المحور على النظريات المعقدة ونظريات النشوء.

الفصل السادس
الإدارة والإبداع

طبيعة ومجال الإبداع

يعرف الإبداع بأنه القدرة على استخدام الخيال والابتكار لاستخدام العقل بالكامل بغية توقع الأمور أو الحوادث المستقبلية.

وفي تعريف مبسط للإبداع، عرّف ليونارد دي. سترايوس (١٩٩٧) الإبداع قـائلا: "تتمثـل القدرة على الإبداع في مشاهدة نفس الشيء كما يراه كل إنسان آخر ولكن بمنظور مختلـف". ومن ثم، يشتمل الإبداع على ترجمة القدرات والمواهب الفريدة للأشخاص إلى شيء ما جديد ومفيد.

ومع هذا، يعتبر النهج الإبداعي، وسمات الشخص المبدع والمنتج المبتكر ظاهرة أكثر تعقيدا. وقد صاغت الدراسات السيكولوجية مفاهيم واسعة للقوى المحركة الهامة الكامنة وراء السلوك الإبداعي وعوائق الأداء الإبداعي.

سيكولوجيا الإبداع

تفيد مراجعة بعض الدراسات السيكولوجية في استنباط فهم العمليات الإبداعية لأغراض هـذا البحث للاعتماد على الأعمال السابقة وتقديم المساهمات الجديدة في هذا المجال.

يبدو بجلاء في عملهم درجة من التداخل ولا سيما فيما يتعلق بأهمية الحوافز أو التعهد بـأداء المهمة والمهارات الإبداعية. وقد أشار كلا المؤلفين إلى عملية الإبداع التـي تتطلـب ثلاثـة سمات أساسية تكون ظاهرة بجلاء في المرء لتحقيق مستوى عال مـن الإنجـاز الإبـداعي والقدرات الإبداعية والمهارات الإبداعية والحافز على أداء المهمة الفعلية.

وقد افترض تورانس (١٩٨٨) أن الإبداع يشمل الحواس الخمسة بل وربما الحـواس خـارج نطاق الإدراك الحسي العادي. وقال أن مقدارا كبيرا من الإبداع غير مرئي، غير لفظي، غير مدرك، ومن الصعب تفسيره. وطوال ما يربو على الخمس والعشرين عاما الماضية، تركـز عمل توارنس على القدرات التي يجب تطويرها لتحقيق ما أطلق عليه اسم "ساتوري" (شعور التنوير المفاجئ) والإبداع. وتلخص القدرات هامة للإبداع في الجـدول رقـم ١ (تـورانس، ١٩٧٩، تارديف وستيرنبيرج، ١٩٨٨، ديفيز ، ١٩٩٢). وبالتالي، عرّف تورانس مصطلح "قدرات التفكير الإبداعي" في اختبار تورانس للتفكير الإبداعي على أنه "مجموعة مؤتلفة مـن

القدرات العقلية العامة التي يفترض أن تقود عموما إلى تحقيق الإنجازات الإبداعية" (تورانس، ١٩٩٠).

وعلى ذلك، يمكن توقع تحقيق مستوى عال من الإنجاز الإبداعي بشكل ثابت من أولئك الذين يستطيعون دمج جميع هذه القدرات الإبداعية (كما في الجدول رقم ١) ، المهارات الإبداعية (مثل تحديد المشاكل، تعميم الأفكار، حل المشاكل، طرح الأسئلة الهامة) والحافز على المهمة الفعلية (أو الالتزام نحو المهمة).

وفي سبيل دعم تورانس، افترض بيركينز (١٩٨١) أن الإبداع هو ما نقوم بفعله بقدراتنا وأنه يمكن لأي شخص عادي أن يكون مبدعا فيما يتعلق ببعض القدرات التي يمكن له/لها اكتسابها.

ومن منظور آخر، أكدت أمابيل (١٩٨٣ بي) أنه قد تم إغفال المسائل السيكولوجية في دراسة الإبداع وأنه يجب دمج الشخصية والمعرفة في إطار العمل الأكثر عمومية. وفي محاولة لدعم تعريفات الإبداع، حاولت أمابيل أن تبرهن أنه من الأفضل عدم إدراك مفهوم الإبداع على أنه سمة الشخصية أو مقدرة عامة ولكن باعتباره سلوكا ينتج عن مجموعة مؤتلفة من (١) السمات الشخصية (٢) القدرات الإدراكية (٣) والبيئات الاجتماعية. واقترحت أنه من الممكن تفسير السلوك الإبداعي فقط عن طريق نموذج يشتمل على جميع مجموعات العوامل الثلاثة.

جدول رقم ١ – القدرات الإبداعية

• الإتقان	• القدرة على تحديد المشاكل	• دمج الأفكار
• المرونة	• التصور، التخيل	• التقييم
• الأصالة	• التفكير القياسي/المجازي	• التفكير المنطقي
• الاجتهاد	• القدرة على توقع النتائج والعواقب	• القدرة على التراجع
• التحويل	• التحليل	• الحدس
• الحساسية تجاه المشاكل		• التركيز

جدول رقم ٢ – مكونات الأداء الإبداعي

المهارات ذات العلاقة بالمجال	**المهارات الخاصة بالإبداع**	**الحافز على أداء المهمة**
تشمل ما يلي: – معرفة المجال – المهارات الفنية المطلوبة – الموهبة الخاصة بالمجال	**تشمل ما يلي:** – **الأسلوب الإدراكي المناسب** – **المعرفة الصريحة أو الضمنية بالتوجيهات المساعدة على ابتكار أفكار أصيلة** – **أسلوب العمل المتواصل**	**تشمل ما يلي:** – السلوكيات تجاه المهمة – الإدراك الحسي للدافع الذاتي على إنجاز المهمة
تعتمد على: – القدرات الإدراكية الفطرية – المهارات الحركية الفطرية – التعليم الرسمي وغير الرسمي	تعتمد على: – التدريب – الخبرة في ابتكار الأفكار – السمات الشخصية	تعتمد على: – المستوى الأول من الحافز الجوهري تجاه إنجاز المهمة – وجود أو غياب القيود الخارجية في البيئة الاجتماعية – المقدرة الفردية على الحد من القيود الخارجية إدراكيا

يلخص الجدول رقم ٢ مفهوم أمابيل (١٩٨٣) لمصادر الإبداع والذي يشتمل على المكونات الثلاثة (المهارات الخاصة بالمجال، المهارات الخاصة بالإبداع والحافز على أداء المهمة) اللازمة للإبداع الفردي ويتناول الطرق التي يساهم بها كل عنصر من هذه العناصر في العملية الإبداعية.

فيما تعتبر المهارات الخاصة بالمجال محددة وتشمل المعرفة والخبرة بأداء المهمة، والمهارات الفنية الخاصة المطلوبة للعمل في المجال والمواهب الخاصة بالمجال، تعمل المهارات الخاصة بالإبداع على مستوى عام وتشمل التوجيهات (التقديرات) المساعدة على الأفكار الإبداعية بالإضافة إلى الأساليب الإدراكية، أساليب العمل والسمات الشخصية. وأخيرا، يعتبر الحافز

على أداء المهمة مكونا خاصا محدودا لأنه يختلف من مهمة لأخرى من مجال لآخر على نحو هام.

يمكن للفرد أن يتمتع بتوجيه طبيعي نحو المهمة الواحدة في المجال الخاص (مثل رسم مشهد ذي مغزى عاطفي خاص للفنان) ، وعلى نحو بديل، التوجيه المكتسب نحو مهمة مماثلة في نفس المجال (مثل رسم صورة مقلدة). وبالتالي، كلما ارتفع مستوى المهارات الخاصة بالمجال، المهارات الخاصة بالإبداع والحافز على أداء المهمة الفعلية، ارتفع مستوى الإبداع النهائي في منتج محدد.

يحاول إطار عمل أمابيل تفسير ظاهرة الإبداع بوضوح تام: أهمية المواهب ، التعليم، المهارات الإدراكية، الاهتمامات الفطرية والميول الشخصية. وانتهت إلى أن علم النفس الاجتماعي للإبداع هذا لا يمكن اقتراحه كإجابة على جميع استفسارات الإبداع إلى حد أبعد من منهج الشخصية أو من الممكن اقتراح المنهج الإدراكي كإجابة كاملة.

وأخيرا، حاولت أمابيل أن تبرهن على أن العوامل الاجتماعية قد تكون مسئولة عن قسم ضئيل فقط من الاختلاف الكلي في السلوك الإبداعي، ولكنها قد تكون مسئولة عن نصيب الأسد في الاختلاف فيما يتحكم فيه الأشخاص. واعتقدت أن ذلك حقيقة ويمثل أهمية كبيرة لأي شخص يرغب في تعزيز الإبداع عمليا.

وقدمت أمابيل (١٩٨٣) تعريفا متعلقا بالمفاهيم للإبداع يتوافق مع معظم التعريفات في أدبيات للمنتج الإبداعي: "سوف يتم الحكم على منتج أو جواب على أنه إبداعي إلى المدى الذي يكون فيه (أ) جوابا إبداعيا ومناسبا ومفيدا وصحيحا أو قيما لأداء المهمة قيد التنفيذ (ب) وأن تكون المهمة قابلة للتحليل وليس بطريقة لوغاريتمية بالأحرى".

وبالتالي، يعتبر المنتج أو الفكرة إبداعية إلى المدى الذي يوافق فيه الخبراء على كونها مبتكرة (أمابيل، ١٩٨٢). والمهام التي تحل بالطرق الحسابية هي المهام التي يكون طريق الحل لها واضحا ومباشرا ، والمهام التي توجد لها حسابات وإحصائيات فيما تكون المهام الموجهة أو المساعدة على الإبداع هي المهام التي لا يوجد لها طريق واضح وقابل للتحديد للوصول إلى الحل وتضم المهام التي يجب تطوير الحسابات والإحصائيات لها. ويشير الطريق إلى الحل

إلى مجموعة العمليات الإدراكية والحركية التي تؤدي إلى جواب أو منتج مقبول في مجال الاجتهاد.

وقد أجريت أبحاث قليلة جدا على موضوع المنتجات الإبداعية (ماكنيون، ١٩٧٥، ١٩٧٨؛ بسمر وترفينجر، ١٩٨١، أمابيل ١٩٨٢، بيرمان، ١٩٨٣). ويرجع السبب الرئيسي لهذا إلى أن تعريف المنتجات الإبداعية يبدو واضحا وذا مغزى لدرجة أنه يمكن لكل فرد إدراك المنتج الإبداعي عند رؤيته (ماكنيون، ١٩٧٨).

وتمارس نفس هذه المعايير في المؤسسات التقنية العالية حيث يجب ألا تكون المنتجات مبتكرة ومفيدة فقط بل يجب أن تتمتع بميزة اقتصادية (دراكر، ١٩٨٦).

عوائق الإبداع

تكشف مراجعة الأدبيات النقاب عن كثير من الأعمال الأخرى في مجال الإبداع بما فيها عوائق الإبداع في المؤسسات وكيفية إدارة الأشخاص المبدعين. يتفق معظم الباحثين على أن العائق الرئيسي يتمثل في اعتقادنا بأننا غير مبدعين.

كما يعوق الإبداع البيئة المحمومة بالقلق والتي لا توفر الوقت الكافي للأفكار المبتكرة والاستنباط. نقل كواد إن. (١٩٩٧) عن سيمون ماجارو، الاستشاري البارز في مجال التفكير الإبداعي، قوله: "لا يمكن أن تكون مبدعا ما لم تتناول وجبة الغداء".

كما يعوق الإبداع ما يلي:

- البيئة العقيمة التي لا تغذي المشاعر والأحاسيس.
- المتطلبات الخاصة بالإنتاج السريع بغرض الحصول على نتائج.
- الألفاظ الصعبة (من الآخرين ومن أنفسنا).
- القواعد والحواجز الصارمة التي تمنعنا من التجمع والمعلومات من التواصل مع الآخرين.

وتشمل العوامل الأخرى التي تحد من السلوك ما يلي:

- الإجهاد: لا يصرف الإجهاد الانتباه والذي يستنفذ الطاقة التي يمكن استخدامها في الإبداع فقط، وإنما أيضا يعتبر ضارا بصحة الإنسان.
- الروتين: للروتين أو مجموعة طرق أداء المهام استعمالاتها ولكن أن يتيح المرء الفرصة لها لتهيمن على حياة المرء فإنها تتسبب في الحد من مدى الاستجابات المتوفرة ويمكن أن تؤدي إلى تطوير الحرمان من الإبداع، "العقل البيروقراطي".
- المعتقدات: لا يحد الاعتقاد القوي في شيء ما من خيارات الاستجابات فقط وإنما أيضا يتسبب في حصر الطريقة التي نتلقى ونعالج بها المعلومات من العالم الخارجي حيث يمكن أن "تنقي" هذه المعلومات التي تتعارض مع اعتقادنا وينتهي بنا الحال إلى نفس الاعتقاد.
- "نفق الحقيقة"، الذي نظل فيه غير مدركين وسعداء بالكثير مما يحدث من حولنا وأمام أعيننا.
- الأنا: يزيد تماثل الأنا القوي مع اعتقاد معين من خطورة هذا الموقف ويمكن أن يؤدي بنا إلى الدفاع عنه بشكل مستميت إلى حد إلحاق الأضرار بأنفسنا وإبداعنا ومجتمعنا. وهذا لا يعني ضمنا ألا يكون للمرء معتقدات ولكن المقصود أن يكون المرء على وعي بمعتقداته والقيود المترتبة عليها.
- الخوف: يمكن أن يحد الخوف من التعبير عن الذات وإصدار الأحكام على الآخرين من الحد من الإبداع.
- النقد الذاتي: يحد التفكير السلبي والنقد الذاتي من عوامل إبداع المرء أيضا.

سمات المبدعين

في كتاب بعنوان "سمات المبدع" ، كتب رودسيب أن المبدعين الحقيقيين هم الذين يتلقون التوجيه المهني ويكرسون قدرا هائلا من طاقاتهم في عملهم ويولون أهمية خاصة للرضا الجوهري في عملهم (حيث يرون العمل مجرد غاية في حد ذاته) ، ويبحثون عن مشاريع هامة ومحفزة وتنزع إلى التحدي والإبداع. كما أنهم بحاجة إلى مجموعة من المشاكل، الإدراك المهني والتنظيمي لإنجازاتهم (يبدو مألوفا ..."أن المدير العام لا يقدرني حق قدري")، درجات المسئوليات التصاعدية، التقدم المطرد وتحقيق الذات. فضلا عن أنه المبدعين لا يبحثون عن المهام السهلة والمريحة، بل يترقبون استخدام مواهبهم وأهليتهم واهتماماتهم إلى أقصى حدودها.

ذكر ليونارد دي. (١٩٩٧) أن المبدعين الحقيقيين ينزعون إلى التمتع بالسمات التالية:

- الثقة بالذات لدرجة الغرور
- الحماسة
- التفاؤل
- إمكانية دراسة الأشياء على حدة وبطريقة موضوعية.
- القلق وعدم الرضا بشكل بناء
- الحيوية والنشاط
- الاهتمامات المتنوعة
- الصدق مع الذات
- عدم الرضا عن النفس والاستكانة
- عدم الخوف من توجيه الأسئلة التي توضح جهلهم
- عدم الخوف من ارتكاب أخطاء والمجازفة
- عدم التفريط في الأشياء التي يعتزون بها
- ممارسة الهوايات التي تتطلب التركيز وممارسة القدرات على حل المشاكل
- السعي الجاد وراء بلوغ الكمال
- الطاقة غير العادية على تثقيف الذات
- المرونة واحتمالية التمتع بدرجة عالية من الغموض
- الحافز القوي
- المثابرة بشكل غير عادي
- القدرة غير العادية على التركيز
- توسعة المعارف بشكل مطرد
- عدم الرغبة في إصدار الأوامر لهم أو فرض النظام عليهم بالقوة
- الانهماك الشديد في العمل
- الذكاء فوق المعدل المألوف

العملية الإبداعية

تقسم العملية الإبداعية التي عرّفها كواد (١٩٩٧) إلى سبع مراحل هي كالتالي:

- التوجيه: تحديد المشكلة.
- الاستعداد: جمع المعلومات ذات العلاقة.
- التحليل: تحليل المادة ذات العلاقة.
- توليد الأفكار: ابتكار أفكار بديلة.
- التطوير: إتاحة المجال للأفكار لتتطور بغية حدوث الاستثارة العقلية.
- التركيب: التوليف بين الأفكار.
- التقييم: الحكم على الأفكار الناتجة.

ويوافق الباحثون عموما على أن النشاط الإبداعي يأتي ما بين طرفة عين وارتدادها، وأنه نادر الاستمرار على الإطلاق. ولا تعني فترات عدم الإلهام نضب معين الإبداع بل مجرد أخذ قسط من الراحة والتعايش مع الذات. ويخضع الإبداع للآليات الشخصية والعوائق الداخلية التي يمكن أن يتم التغلب عليها أحيانا بالمناقشة والتعبير عما يدور بخلد الإنسان.

وفي كتاب هام آخر بعنوان "*علم النفس الاجتماعي للإبداع*"، كتبت أمابيل أن "النقد والأحاسيس المتجردة من الأخطاء سوف تدمر الإبداع... ويعتبر تفادي هذه الأحاسيس العناصر الرئيسية نحو تعزيز الإبداع". وتذكر المؤلفة أنه "يمكن أن تشتمل بيئات العمل التي تساعد على تحقيق الطاقة الإبداعية على مستوى منخفض من التدخل من المشرفين الإداريين ومستوى عال من الاستقرار في العمل".

الإبداع في المؤسسات

تنزع إدارة المؤسسات التي تتعامل بنجاح مع الموظفين المبدعين إلى عرض السمات التالية:

- احترام أوجه الفروق الفردية.
- فهم العملية الإبداعية.
- المعرفة المهنية (الدراية).
- معرفة كيفية الاتصال مع المبدعين بشكل ودي.
- إيلاء الاحترام والتقدير للموظفين.
- قبول المخاطرة المدروس عواقبها جيدا.

- تأمين الإلهام بصيغة دعم وتشجيع الأفكار.
- تعزيز الثقة بالذات.
- مرونة الأنظمة والإدارة المرنة.
- تشجيع والترحيب بالأفكار المعارضة البناءة، الشخصية الفردية والتنوع.
- مشاركة المبدعين في عملية التخطيط واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- السماح للمبدعين بتجربة مشاريعهم وأفكارهم الأولية دون خوف من النقد.

احتضان المبدعين

في شهر يونيو ١٩٩٤، أرست مقالة في مجلة *فورتشن*" بعنوان "*كيف نحتضن الجواهر المبدعة*" للكاتب آلان فارنهام، العديد من القواعد لاحتضان المبدعين على النحو التالي:

- التكيف: ينزع المبدعون إلى طلب المزيد من الاهتمام المعتاد. يجب أن يسمح المدراء باستقبال المبدعين دائما في مكاتبهم.
- التحفيز: يجب على الإدارة إيجاد السبل الرامية إلى تحفيز التفكير المبدع.
- الإدراك والمكافأة – الطريقة الصحيحة: قال فارنهام: "لأن المبدعين ينزعون إلى الاعتزاز بالذات، لذا يمكن أن يكون توفير استقلالية أكبر مكافأة ضخمة لهم".
- إصدار التعليمات وإبداء وجهات النظر: يحتاج المبدعون إلى تحديد مواعيد نهائي لهم وإلا سيظلون في حالة الاستكشاف مدة أطول. ومن ناحية أخرى، يكره المبدعون إصدار التعليمات المحددة ويحتاجون إلى إبداء وجهات النظر بشأن مدى التقدم الذي يحرزونه في العمل.
- توفير الحماية للمبدعين: يتعين على المدراء توفير الحماية للمبدعين من الأغبياء الذين لا يفهمون العملية الإبداعية.

الإبداع الجماعي

في كتاب لدونا شيرلي، أكدت دونا أن الإبداع الجماعي يعد العنصر الرئيسي نحو تحقيق الرخاء الاقتصادي المستقبلي للمؤسسات والشركات. ويتمثل "القانون الأول" لدونا في أن المؤسسات الإبداعية تعتبر نموذجا للإبداع الجماعي. وأكدت أنه في الجماعات، تصاغ الرؤى

وتتشكل إلى حقيقة من خلال سلسلة من العمليات التي تستخدم عن وعي أو بدون وعي الأدوات ، الإمكانات والأشخاص بطرق تنافسية ومكملة لبعضها البعض.

نموذج الإبداع المتكامل

بناء على العرض القائم على المفاهيم لأمابيل وأعمال الباحثين الآخرين عن الإبداع حسب ما تم بحثه أعلاه، سوف يعرّف الإبداع بأنه يشمل ابتكار الأفكار والمنتجات الجديدة والمفيدة، ويعتمد على المهارات الإبداعية، القدرات الإبداعية والحافز على أداء المهمة. ونقدم هذا التعريف، والذي يحوي جوهر هذه الدراسة.

يقترح النموذج السابق أن التوجيه القائم على الحافز الفعلي يعتبر أساس الإبداع الناجح والذي يؤدي مع الاتحاد مع القدرات الإبداعية والمهارات الإبداعية، إلى ابتكار وتنفيذ الأفكار والمنتجات الجديدة والمفيدة.

هل بالإمكان تدريب الموظفين والمؤسسات على أن يكونوا مبدعين؟

تعتبر إمكانية أو عدم إمكانية تدريب الموظفين والمؤسسات على الإبداع من أكثر المسائل التي تمثل تحديا للمدراء المتمرسين.

وسوف نلخص أعمال عالمين من علماء الإدارة في هذا المجال ونبحث أدناه بعض الأساليب الحديثة المتوفرة لتعزيز إبداع الموظفين والمؤسسات.

يعتقد ادوارد دي بونو في كتابه (*الإبداع الجاد، ١٩٩٢*) أنه لم يعد الإبداع أمرا من قبيل الأفكار البارعة المفاجئة والآمال المرغوب في تحقيقها. وقال أنه توجد في المؤسسات في الوقت الحاضر الأدوات الرسمية التي يمكن استخدامها بطريقة مدروسة ومنظمة لتدريس الإبداع.

وقال في كتابه بعنوان *"الإبداع الجاد"* أنه بتعليم الإبداع الجاد، يمكن أن يصبح الشخص "الملتزم بالأعراف والأفكار التقليدية" أكثر إبداعا من "الثوريين". ودافع عن أن الحاجة إلى الإبداع لم تعد سرا أو موهبة خاصة، بل مهارة يمكن تعلمها وتطبيقها.

وفي كتابه بعنوان *"قبعات التفكير الست"* (١٩٨٥)، قال دي بونو أن إحدى الأدوات والأساليب الرئيسية للتفكير الجانبي تقوم على أساس المنطق والإدراك الحسي. ويعتمد المنطق العادي على أساس أنظمة المعلومات السلبية التي تدون المعلومات التي يمكن التفكير فيها حينئذ وفقا لقواعد منطقية محددة. وفيما يتعلق بالإدراك الحسي، يوجد نظام ذاتي التنظيم تتفاعل فيه المعلومات مع الأنظمة المستلمة لتشكل الأطر والنماذج.

كما يعتقد دي بونو أن هذه النماذج توفر عمليات الإدراك الحسي الروتينية التي بدونها تصبح الحياة مستحيلة. وقال أننا بحاجة إلى وسائل للعبور إلى النماذج حتى يتسنى لنا بلوغ النماذج الجديدة. وصمم نظام قبعات لتقديم طريقة سريعة لتحويل التفكير دون إحداث أية أضرار. ويتيح نظام القبعات للمستخدمين التفكير وقول الأفكار التي لا يمكن التفكير فيها وقولها دون المخاطرة بأنفسهم. ولكل قبعة من قبعات التفكير الست لون: أبيض، أحمر، أسود، أصفر، أخضر وأزرق. وتسمى القبعة باسم اللون كما يرتبط لون كل قبعة بمهمتها.

القبعة البيضاء: المعلومات، البيانات، الحقائق، الأرقام، الأسئلة والاستماع.

القبعة الحمراء: المشاعر، الحدس، العواطف التي لا تتطلب التبرير.

القبعة السوداء: السلبية المنطقية، لماذا لا يتفق شيء ما مع الحقائق والأنظمة والسياسة وغيرها

القبعة الصفراء: الفوائد والمزايا الإيجابية المنطقية، لماذا سيفيد شيء ما.

القبعة الخضراء: الاقتراحات الإبداعي، البدائل والتحريض

القبعة الزرقاء: التفكير بشأن التفكير، ما هي خطوات التفكير التي يتم اتخاذها وملخصات التفكير

القبعة البيضاء: عندما تسأل عن "قبعة التفكير البيضاء" في اجتماع ، فأنت تطلب من الحاضرين أن يضعوا جانبا اقتراحاتهم وجدالهم والتركيز مباشرة على المعلومات. ويركز

حاليا جميع الحاضرين في الاجتماع على المعلومات المتوفرة، ما هي المعلومات المطلوبة وكيف يمكن الحصول عليها.

القبعة الحمراء: تشير إلى المشاعر التي تعطي الفرصة للمشاركين في إبداء آرائهم بحرية في المناقشات فيما يمكن أن يكون الحدس حكما مركبا قائما على أسس عدد سنوات الخبرة في المجال ويمكن أن يكون رأيا ذا قيمة حتى ولو لم يكن بالإمكان إيضاح السبب الكامن وراء الحدس. كما يتعين القول أن الحدس ليس بالضرورة أن يكون صحيحا دائما بل يمكن أن يكون خطأ.

القبعة السوداء: باعتبارها القبعة التي تدعو إلى الحذر، لا يرغب أي شخص في ارتكاب الأخطاء السخيفة. وتعتبر هذه القبعة أكثر القبعات استعمالا ومن المحتمل أن تكون أكثرها فائدة. يشعر بعض الناس أنها كافية للحذر والسلبية وإذا لم تقم بارتكاب الأخطاء، فحينئذ سوف يكون كل شيء على ما يرام. ومن السهولة بمكان القضاء على الأفكار الإبداعية بالسلبية المبكرة تجاهها. وتعتبر هذه القبعة ذات قيمة كبيرة غير أن كثرة استعمالها قد يؤدي إلى القضاء على الإبداع.

القبعة الصفراء: تتطلب قبعة التفكير الصفراء عادة بذل جهد متأن. ولا تظهر المزايا فورا في العادة بل يمكن أن يتعين علينا البحث عنها. وتستحق كل فكرة مبتكرة بعض اهتمام القبعة الصفراء.

القبعة الخضراء: توفر المكان والزمان للتفكير الإبداعي. حتى ولم تكن أية أفكار إبداعية وشيكة الحدوث، تتطلب القبعة الخضراء بذل الجهد الإبداعي.

القبعة الزرقاء: تستخدم عادة من قبل منظم أو رئيس الاجتماع غير أنه يمكن للمشاركين الآخرين تقديم الاقتراحات. وتخصص القبعة الزرقاء لتنظيم والإشراف على عملية التفكير لكي تصبح منتجة. وتخصص القبعة الزرقاء للتفكير بشأن التفكير.

ووفقا لدي بونو (١٩٩٢)، تتيح طريقة القبعات الست لنا الابتعاد عن الجدال العقيم بغية الحصول على مناقشات أكثر إنتاجية. وباستخدام هذا الأسلوب، بدلا من التفكير المعادي ، سوف يكون هناك اكتشاف تعاوني. ولهذا السبب تم تطبيق هذه الطريقة على نطاق واسع في

الكثير من الشركات خلال الاجتماعات. وقد أكد دي بونو من جديد أن طريقة القبعات تفصل الأنا عن الأداء. ويعتقد أن المفكر يواجه التحدي في استعمال القبعات المختلفة ويمر فعليا بتجربة الحرية لأن المفكر لم يعد مقيدا بمنصبه. وتقوم طريقة القبعات الست بمهمة كبيرة في التفكير الإبداعي.

ويتمثل الأسلوب الآخر الذي يعتقد في إمكانية استعماله كأداة للتفكير الإبداعي فيما أطلق عليه مصطلح "التوقف الإبداعي". وقال أنه يمكن استنباط السلوكيات والحوافز الإبداعية عن طريق الاستكشاف وامتداح النتائج الطيبة للإبداع ، وكذلك من خلال ضرب الأمثلة والإلهام العام. ويتمثل الموضوع الرئيسي للتوقف في إيلاء الاهتمام بشيء ما وحفر هذا الموضوع في ذهن الشخص على أنه جدير بالاهتمام. ويعتبر التوقف الإبداعي أسلوبا بسيطا جدا وطريقة لبناء السلوك الإبداعي. كما أن التوقف طريقة لتحويل الاهتمام الإبداعي إلى عادة وطريقة ثابتة لبذل الجهد الإبداعي.

وبحسب دي بونو، يمثل التركيز عاملا هاما للإبداع أيضا. وقال أن التركيز يعتبر عاملا هاما للإبداع أكثر مما يتخيل المبدعون أنفسهم. وقال أن المعلومات الكثيرة تعوق التفكير الإبداعي وتؤدي إلى عودة الأفكار الحالية إلى الخلف، ويعتقد أنه من الأفضل التعامل مع الأمر على المستوى المبدئي له.

وقد لخص دي بونو (١٩٩٢) الأساليب الخمسة التي يمكن استعمالها بطريقة منظمة للمساعدة على الإبداع فيما يلي:

- استخلاص المبدأ: المبدأ الذي يتحتم على الموظف/الموظفة أن يكون قادرا على إبدائه في طموحاته المهنية بطريقة وضاحة.

- التركيز على الفروق: يمكن للموظفين الطموحين أن يعبروا عن أنفسهم بجلاء في الوقت الحاضر. هل من الأفضل تجربة إعطاء الطموح إلى الموهوبين أو تجربة إعطاء الموهبة إلى الطامحين فعلا؟ تعتبر هذه مسألة تدريبية ممتعة.

- من لحظة إلى لحظة: عندما يرتدي العامل ملابسه في الصباح، ربما يقول له الزوج "لماذا لم ترتدِ القميص/التنورة الصفراء اليوم؟ ومن ثم يمكن أن تكون هناك بداية لفكرة تسيطر على العائلات في تحفيز العمال.

- الجوانب الإيجابية: يلتزم أي شخص يرتدي قميصا/تنورة صفراء اللون بالتعهد الذي أخذه على نفسه/نفسها ويمكن أن يحاول الحفاظ على هذا المستوى.

- الوقائع: يمكن أن يفضل أي شخص يتم تقدم الخدمة له التوجه إلى نادل/نادلة يرتدي القميص/التنورة الصفراء لأن الخدمة ستكون أفضل ولأنه سيتم أخذ شكواه في الاعتبار إن وجدت.

ويفترض دي بونو (١٩٩٢) أن أسلوب المدخلات العشوائي يمكن أن يمثل أبسط الأساليب الإبداعية. وبحسب قوله ، تستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع في الوقت الحاضر من قبل مجموعات الإنتاج، وكالات الإعلان، فرق موسيقى الروك، كتاب المسرح والكثير غيرهم. ويفترض أن هذا الأسلوب أسلوب قوي مع أنه يبدو غير منطقي تماما في الوقت الحاضر.

ويتمثل المبدأ العام لأسلوب المدخلات العشوائي في الرغبة إلى البحث عن المعطيات غير المترابطة واستخدام هذه المعطيات لفتح آفاق جديدة من التفكير. ويعتقد دي بونو (١٩٩٢) أنه يتحتم أن يكون جزء من مطالعات المرء عشوائيا، ويعتقد أن استخدام "كلمة" عشوائي صيغة مناسبة جدا لأسلوب المدخلات العشوائي لأنه عملي وسهل الاستخدام. ويقول أن الكلمة عبارة عن مجموعة من المهام، المفاهيم، البيانات والأفكار المترابطة. وانتهى إلى أن أسلوب المدخلات العشوائي يحتل مكانه كأحد الأساليب المنظمة لاستخدام التحريض بطريقة متأنية وبالتالي يشجع الموظفين أو المؤسسات على التفكير بإبداع.

ومن الأساليب الأخرى التي تستخدم في تشجيع إبداع الموظفين والمؤسسات، استخدام أسلوب "التفكير الجانبي". ووفقا لدي بونو (١٩٧١) يعتبر التفكير الجانبي والذي يسعى إلى حل المشاكل بطرق غير منطقية تقليدية أو ظاهرية ، أداة قوية لتفكير الإبداعي وتزداد أهميته بشكل سريع. ويعتبر دي بونو أن جميع المؤسسات التي بلغت مستوى من الكفاءة سوف يتعين عليها تطبيق مفاهيم أفضل لإعطائها الميزة التنافسية.

ووفقا لدي بونو (١٩٩٢) ، يتخذ التفكير الجانبي أقصر الطرق المؤدية إلى الإدراك الحسي البشري الموحد. ويشجع الموظفين على استكشاف الخيارات والإمكانات الجديدة. ويلغي الأسلوب الفردي في العادة. كما يتحدى التفكير الجانبي التفكير المنطقي التقليدي حيث أنه لا يشجع "المنهج السخيف" لحل المشكلة أو التعامل مع مسألة ما ولكن من منطلق الطريقة المعتادة للبحث في الحياة التي يمكن أن تثبت جدواها في حل مشكلة معينة.

ويعتبر طوني بوزان من المدافعين الرئيسيين عن نظرية إمكانية تدريب الموظفين والمؤسسات على أن يكونوا مبدعين.

يعتبر طوني وباري بوزان واضعي خريطة العقل (قالب الذاكرة الرئيسية للثقة بالذات) والمفاهيم الجديدة في وظائف العقل الخاصة بعمليات التغيير والتفكير الإبداعي. كما يعتبر طوني بوزان مؤسس النوادي الذهنية الدولية. وذكر بوزان أن خرائط العقل تعد طريقة للعرض البياني للمعلومات باستخدام الرسومات البيانية الملونة والمفردات والوموز الرئيسية التي تساعد الموظفين على التعرف على الجوهر الحقيقي وانسياب الحل للمشكلة. وتنطلق الفكرة الرئيسية التي تسلط خرائط العقل الضوء عليها من صورتها المركزية كما تنطلق الفروع وتشكل الصور أو المفردات الرئيسية في هيكل عقدي.

ويفترض بوزان أن هذه الخرائط البصرية أدوات ممتازة لتعزيز المنهج الإبداعي لحل المشاكل والقضايا. وترتبط بالمفهوم القائل باستيعاب ما يرى بشكل أسرع وأسهل مما يسمع. ويذكر أنه من المعروف جيدا ارتباط الصور بتذكر الموظفين للمساعدات اللفظية. وفيما يتم تخطيط أو تطوير صورة مرسومة، تشفر وتحفظ ذاكرة الموظفين هذه الأفكار بطريقة نمطية. وتوضح خرائط العقل الطبيعة الترابطية للعقل وتسمح للموظفين ببيان العلاقات بين المفاهيم الرئيسية. كما توفر فكرة عامة ورؤية افضل وفهما للموضوعات التي يتم بحثها.

ويواصل طوني بوزان في الوقت الحاضر الدفاع عن أن المفردات الرئيسية لخرائط العقل بالإضافة إلى جمال الألوان تساعد على جعل مجالات الدراسة الفردية أكثر إبداعية وجديرة بأن تذكر. كما أنها تقوم بفصل الأفكار وتحفيز الإبداع ومساعدة الذاكرة.

ويقول بيتر ام. سينج (١٩٩٢)، أحد كبار علماء الإدارة المعاصرين أن الحدس وحل المشكلة الإبداعي هما طريق التقدم للموظفين والمؤسسات التي بحاجة إلى أفضلية تنافسية رائدة عن

نظيراتها. ويقول أن التفكير الإبداعي قد حاز مؤخرا على اهتمام وقبول متزايد، وبالتالي يتحتم على كبار المدراء والقادة المتمرسين الاعتماد على هذه الأساليب في حل المشاكل المعقدة. ويذكر أنه توجد دورات تدريبية في كليات الإدارة عن الحدس وحل المشاكل الإبداعي، وبالتالي تدعم مسألة إمكانية تدريب الموظفين والمؤسسات على الإبداع في تعاملاتهم مع الأمور اليومية.

الشركة كمؤسسة إبداعية

يتوافق عرض الإبداع الموضح أعلاه مع المجالات التي تعتبر أساسية للإنتاجية والنجاح في البيئية التقنية المتطورة. وفي الشركة، يعتبر إنتاج وتنفيذ الأفكار والمنتجات الجديدة والمفيدة بمثابة الدم الذي يسري في شرايين المؤسسة. وببحث بيانات الشركة المقدمة في *الفصلين الثالث والرابع*، يُقدم الدليل على أن استراتيجية الإدارة الثابتة تزيد الاستثمار والتركيز على تطوير الأفكار والمنتجات الجديدة والمفيدة في سبيل السعي الدؤوب إلى تعزيز المركز الريادي للشركة.

وتشتمل العديد من العمليات والأنظمة التي تم إدخالها في الشركة على عناصر محددة تتعلق بالإبداع الخاص بتطوير الأجهزة، البرامج وتصميم الأنظمة. وتبحث معايير الاستخدام للشركة عن الاستخدام المحتمل للقدرة الإبداعية والحافز على العمل باعتبارهما أمران حاسمان للعمل في بيئة تقنية متطورة ودائمة المتطلبات. كما تعزو الفرق والمشاريع الناجحة في الشركة في الغالب إلى الجماعات متعددة المهارات التي تعمل بقدرة إبداعية وحافز إبداعي.

وقد تم اتخاذ العديد من الإجراءات لتعزيز البيئة الإبداعية للمؤسسة، وهي كالتالي:

- توفير الكتب بشأن أساليب التفكير الإبداعي لجميع الموظفين.
- تم عقد الدورات التدريبية على التفكير الإبداعي، وتمت ممارسة الأفكار والأساليب التي تم اكتسابها في هذه الدورات.
- تعاملت الشركة مع عمليات التفكير الإبداعي، البيئة الإبداعية والأساليب الحافزة لتشجيع الموظفين على المحافظة على دفتر وسجل يومي لأفكارهم، اهتماماتهم،

مخططاتهم وغيرها بمجرد أن تتراءى لهم. كما تم تشجيع الموظفين على الاستمتاع بالأنشطة الترفيهية لتأمين قسط من الراحة لأذهانهم.

- التفكير في الإبداع كمهارة أو مجموعة من المهارات.
- تم إنشاء برامج الاقتراحات للشركة وتم تشجيع مشاركة الموظفين في البرنامج.
- ممارسة التغلب على موانع العمل غير العقلانية التي تساعد على تحسين إبداع الموظفين.

وقد لوحظ أن إدارة الشركة قد قامت عن وعي بتهيئة البيئة التي شجعت على الإنتاج الإبداعي وفترة الراحة التي يشعر فيها الموظفون بالاسترخاء.

أهم المراجع العربية والأجنبية

١- إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة.

٢- لويس آلان، الإدارة والتنظيم، ماكجرو هيل.

٣- روبرتس أنطوني، نظم التخطيط والرقابة: إطار عمل للتحليل، مطابع جامعة هارفارد.

٤- ديفيد أوستون، الصراع، إداري الأفراد، الجزء٢١.

٥- روبرت بارنارد، فهم العلاقات الإنسانية: مرشد إلى الأشخاص في العمل، آلن وبيكون.

٦- ريتشارد بيكهارد، التطوير التنظيمي: الإستراتيجيات والنماذج، أديسون ويسلي.

٧- وارن بينس، إلى ما بعد البيروقراطية، ماكجرو هيل.

٨- روبرتس بليك وجين موتون، الشبكة الإدارية الحديثة، شركة الخليج للنشر.

٩- ديفيس براون، عوائق الإتصالات الناجحة، الجزء الأول، مجلة الإدارة.

١٠- أرشي كارول، المسئولية الإجتماعية للإدارة، زميل البحث العلمي.

١١- تشاندن جيه اس: الإدارة بين النظرية والتطبيق، ١٩٩٨.

١٢- ارنست دال، الإدارة بين النظرية والتطبيق، ماكجرو هيل.

١٣- ديفر أر اس، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية.

١٤- سبيتزر دين، التحفيز الممتاز، نيويورك، أماكوم.

١٥- آر تي ديجورج، أخلاق العمل التجاري، ماكميلين.

١٦- بيتر دراكر، الإدارة: المهام، والمسئوليات، والممارسات، هينين، لندن.

١٧- بيتر دراكر، القرار الفعال، مجلة هارفارد بيزنس.

١٨- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف.

١٩- اتزوني ايه، المؤسسات الحديثة، برنتس هول.

٢٠- ديفيد ايونج، التخطيط المشترك على مفترق الطرق، مجلة هارفارد بيزنس.

٢١- هنري فيول، الإدارة العامة والصناعية، سير إسحاق بيتمان وأولاده، لندن.

٢٢- فيدلر اف اي، نظرية القيادة الفعالة، ماكجرو هيل.

٢٣-كلود جورج، تاريخ الفكر الإداري، برنتس هول.

٢٤- لوثر جوليك، الإدارة علم أصيل، جورنال أكاديمية الإدارة، الجزء الثامن.

٢٥- همبلين ايه سي، التقييم والرقابة على التدريب، ماكجرو هيل.

٢٧- جيم هاريس، كيف تكسب حبّ الموظفين لشركتك، جمعية الإدارة الأمريكية، ١٩٩٦.

٢٨- هاريسون أي اف، عملية اتخاذ القرار الإداري، هوتون مافن.

٢٩- جورج هوبر، اتخاذ القرار الإداري، سكوت فورمان.

٣٠- نيل جاكوبي، السلطة والمسئولية المشتركة، ماكميلين للنشر.
٣١- أتوتري جيمس، الحب والربح: فن القيادة الحريصة، نيويورك، شركة ويليام مورو
٣٢- جيمس كولنز وجيري بوراس، بناء إلى الأبد: عادات النجاح للشركات المثالية، نيويورك، هاربر بيزنس.
٣٣- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة.
٣٤- كين ماتجيكا وريتشارد دانسينج، مرشد المدير إلى الألفية، نيويورك، أماكوم.
٣٥- والتر كينيفان، نظم معلومات الإدارة، إدارة البيانات، الجزء الثامن.
٣٦- راي كيلان، الإدارة بالتصميم، جمعية الإدارة الأمريكية.
٣٧- بي لورانس، التنظيم والبيئة، مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.
٣٨- ابراهام ماسلو، التحفيز والشخصية، هاربر ورو.
٣٩- دوجلاس ماكجروجر، نظرة قلقة على تقييم الأداء، مجلة هارفارد بيزنس.
٤٠- اتش منتزبيرج، طبيعة العمل الإداري، برنتس هول، ١٩٨٠.
٤١- جورج أودروين، الإدارة بالأهداف، بيتمان، نيويورك.
٤٢- ام في بايل وجورج سيمون، العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد.
٤٣- جيه دبليو، عناصر عملية التنبؤ، مجلة هارفارد بيزنس.
٤٤- جيمس ريجز ولورانس ال، التنظيم الصناعي والإدارة، ماكجرو هيل.
٤٥- دانالد روبرتس، طبيعة تأثيرات الإتصالات.
٤٦- جورج ستينر، التخطيط (على مستوى) الإدارة العليا، شركة ماكميلين.
٤٧- فريدريك تايلور، مبادىء الإدارة العلمية، هاربر واخوانه.
٤٨- في اتش، فروم، العمل والتحفيز، جون ويلي.
٤٩- بي يول، المبادئ التنظيمية للإدارة، مؤسسة ويست للطباعة.
٥٠- بيار قبطي، دليل المصطلحات المالية المختارة، الموارد، البحرين، الطبعة الأولى ١٩٨٥.
٥١- جروان السابق، قاموس الاقتصاد، الطبعة الأولى، بيروت، بدون تاريخ.
٥٢- طلال أبو غزالة، القاموس المحاسبي، ماكميلان برس ليمتد، لندن، الطبعة الأولى ١٩٧٨.
٥٣- مجدي نافد الأسيوطي، معجم المصطلحات المصرفية والمالية، مطابع الأهرام، القاهرة، ١٩٩٩.

محتويات **الجزء الأول**

الموضوع